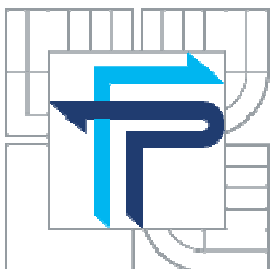


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

VLIV JAKOSTI POSKYTOVANÝCH SLUŽEB NA SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

THE INFLUENCE OF A SERVICE QUALITY UPON CUSTOMERS' SATISFACTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JAROSLAV ZAPADLO

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zapadlo Jaroslav, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Vliv jakosti poskytovaných služeb na spokojenost zákazníků

v anglickém jazyce:

The Influence of a Service Quality upon Customers' Satisfaction

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Jakost v podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2007. 90 s. ISBN 978-80-214 3362-5.

FREHR, H.U. Total Quality Management. Brno: Unis publishing, 1995. 258 s. ISBN 3-446-17135-5.

NENADÁL, J. a kol. Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vydání, Praha: Management Press 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 26.05.2010

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, co považuje návštěvník pokerového klubu za důležité a co ho motivuje k opětovné návštěvě. Budu tedy provádět měření spokojenosti zákazníků na vybraných faktorech před a po vylepšení kvality služeb. V první části své práce se budu zabývat teoretickými východisky a metodickým postupem realizace měření spokojenosti zákazníků. V další části provedu samotné měření a vyhodnotím výsledky.

Abstract

Main target of this diploma thesis is finding out what is important for a visitor of a poker club and what motivates him to come back again. For this reason I shall be measuring customer satisfaction in critical areas of interest before and after the quality service incrementation. In first part of my thesis I am going to focus on theory and selection of a proper methodology of a customer-satisfaction related measuring. In the next part I shall do the actual measuring make an examination of the results.

Klíčová slova

Služba, spokojenost, jakost, poker.

Keywords

Service, satisfaction, quality, poker.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji zpracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci vědomě neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně, dne 10. května 2010

.....

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za jeho ochotu, cenné rady a lidský přístup při vedení této diplomové práce. Dále bych velice rád poděkoval své nejbližší rodině za láskyplnou a nezištnou podporu, kterou mi poskytovala během celé doby mého studia.

OBSAH

OBSAH.....	4
1. ÚVOD.....	6
1.1 Zdůvodnění tématu	6
1.2 Seznámení s Poker klub Šance, o. s.....	6
2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	8
2.1 Pojem zákazník	8
2.2 Prerekvizity pokerového klubu	8
2.3 Charakteristika společnosti	12
2.3.1 Předmět podnikání	12
2.3.2 Organizační struktura společnosti.....	13
2.4 Kritická analýza	14
2.4.1 SWOT analýza.....	14
2.5 Plány do budoucna.....	18
2.6 Formulace problému s ohledem plány do budoucna	19
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ PROBLÉMU	22
3.1 Rentabilní zákazník.....	22
3.2 Konkurenceschopnost a spotřebitelská výhoda	23
3.3 Jakost	24
3.4 Spotřebitelská přidaná hodnota.....	25
3.5 Užité vlastnosti služby	26
3.6 Hodnota pro zákazníka v moderní společnosti	27
3.7 Spokojenost zákazníka.....	28
3.8 Metodika a metody měření spokojenosti zákazníka	30
3.8.1 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti	31
3.8.2 Metoda rozvoje znaků jakosti	32
3.8.3 Metoda naslouchání hlasu zákazníka.....	33
3.9 Výběr vhodné metody sběru	39
4. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	40
4.1 Zdroje informací	40
4.2 Definice znaků spokojenosti	40

4.3	Návrh a vytvoření dotazníku.....	40
4.3.1	Tvorba otázek	40
4.3.2	Stanovení vzorku zákazníků	41
4.3.3	Výběr metody sběru dat.....	42
4.4	Tvorba postupů vyhodnocení dat.....	42
4.4.1	Aritmetické průměry atributů	43
4.4.2	Okno zákazníka.....	43
4.5	Vyhodnocení dat	46
4.5.1	Aritmetické průměry	46
4.5.2	Priority zákazníků	51
4.5.3	Spokojenost s atributy.....	52
4.5.4	Celková spokojenost zákazníků.....	53
4.5.5	Analýza celkové spokojenosti zákazníka	55
4.5.6	Statistické charakteristiky získaných hodnocení	57
4.5.7	Vyhodnocení turnajové části dotazníku.....	59
4.5.8	Vyhodnocení služeb v dotazníku.....	63
4.5.9	Vyhodnocení osobní části dotazníku	65
5.	ZHODNOCENÍ NÁVRHU	68
5.1	Vypracování dotazníku	68
5.2	Vyhodnocení dotazníku	68
5.3	Navrhnutí nápravných opatření a doporučení.....	69
5.4	Ostatní doporučení.....	70
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
	INTERNETOVÉ A JINÉ ZDROJE.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75
	SEZNAM TABULEK	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SLOVNÍČEK POUŽITÝCH POJMŮ	78

1. ÚVOD

1.1 Zdůvodnění tématu

O tématu diplomové jsem poprvé uvažoval ve chvíli, kdy se mi naskytla má první velká podnikatelská příležitost, otevření vlastního pokerového klubu v srpnu 2009. Věc se měla tak - ze zahraničí jsem dovezl know-how (konkrétně z Las Vegas, USA), od konkurence se přebrala klientela, dojednaly se prostory a otevřeli jsme. Začali jsme skromně, s hrstkou hráčů a dvěma stoly – tedy kapacitou 20 hráčů. Během měsíce jsme přidali další dva stoly a kapacita vzrostla na 40 míst. Čím více času jsem věnoval provozu klubu, tím více jsem se zajímal o to, co si klient o klubu opravdu niterně myslí a přemýšlel jsem nad tím, proč jsme tak úspěšní, že kvůli nám musel zavřít konkurenční podnik. Postupně jsem tak promýšlel, jak koncipovat svou diplomovou práci, aby byla nejen přínosem v akademické rovině, ale aby byla i praktickým přínosem pro fungování klubu.

1.2 Seznámení s Poker klub Šance, o. s.

Po skončení čtvrtého ročníku na fakultě podnikatelské jsem se rozhodl, že je nejvyšší čas nějakým způsobem zužitkovat teoretické informace, které jsem nabyl poctivým studiem. Naskytla se podnikatelská příležitost, kterou jsem neprodleně využil – všiml jsem si rostoucího zájmu o karetní hru poker mezi širší veřejností a faktem bylo, že se poker hrál zatím jen v podnicích, kam slušná noha nevzkročí. Začala tedy série jednání se slušnými podniky ve městě, která byla zakončena úspěšnou dohodou o spolupráci se společností Sportbar Šance, s.r.o. Společnost, ačkoliv sídlila v luxusních prostorech, do kterých investovala miliony korun, byla sužována minimální návštěvností o všední dny, která dělala majitelům vrásky na čele.

Vybaven dostatečným know-how o provozu pokerových klubů, smlouvou o pronájmu a nadšením jsem se dal do budování zázemí se vším, co k tomu patřilo. Rád bych podotknul, že poker jsem **nikdy** nevnímal a nepodporoval jako hazardní činnost, ale jako krásný sport o trpělivosti, matematice a odhadu soupeře.

Dne 3. 8. 2009 jsem poslal návrh na registraci občanského sdružení, které by přispívalo k rozvoji karetní hry poker jako sportu v České republice pod názvem Poker klub Šance. Byl to teprve druhý klub v mém rodném městě, Litoměřicích, a první, který měl ambice nabízet služby nejvyšší kvality.

Od té doby se v Poker klub Šance hraje na 3 stolech výjimečné kvality 4 noci v týdnu, máme přes stovku registrovaných hráčů, dobré vztahy s majiteli objektu a dobré ohlasy od hráčů.

I přes všechna tato pozitiva sleduji, že efektivita hracích dnů není taková, jaká by mohla být – pokusím se tedy zjistit, jaké faktory jsou rozhodující pro návštěvu poker klubu a **jaký má jakost služeb vliv na spokojenost zákazníků**. Nejprve tedy podrobně zanalyzuji současný stav podniku a po prostudování literatury rozhodnu, jakým způsobem budu vybírat klíčové faktory mající vliv na spokojenost zákazníků. Cílem práce bude identifikace klíčových faktorů ovlivňující spokojenost zákazníka a navrhnutí zlepšení současného stavu.

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Pojem zákazník

Přímými zákazníky občanského sdružení Poker club Chance jsou platící hráči, kteří se aktivně účastní pokerového turnaje. Průměrný zákazník klubu je 27 let starý, je to muž jménem Michal a pochází z Litoměřic (vlastní odhad).

2.2 Prerekvizity pokerového klubu

K tomu, aby se člověk mohl stát provozovatelem pokerového klubu, je třeba zařídit následující záležitosti:

- **Legislativní**
- **Materiální**
- **Prostorové**

Legislativními záležitostmi se rozumí vyřízení povolení k činnosti provozování pokerových turnajů. Současná úprava zákona je natolik nedostatečná, že nechává prostor pro zbytečné diskuze, zda je poker (či jiné karetní hry) hazardem či nikoliv. Cituji část ze zákona č. 202/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů (tzv. „loterijní zákon“):

„Loterií nebo jinou podobnou hrou se rozumí hra, jíž se účastní dobrovolně každá fyzická osoba, která zaplatí vklad (sázku), jehož návratnost se účastníkovi nezaručuje. O výhře nebo prohře rozhoduje náhoda nebo předem neznámá okolnost nebo událost uvedená provozovatelem v předem stanovených herních podmínkách.“

Zde je prostor pro diskuzi, zda je poker hazard, nebo není, zda závisí na štěstí, či nezávisí. Provozovatele menších pokerových klubů však zcela dostává z obliga třetí odstavec § 1 zákona č. 202/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů, a to sice: „Pravděpodobnost výhry u loterií ... nesmí být menší než 1 : 200.“ To právně znamená, že je-li méně než 200 účastníků turnaje, nemůže se nikdy jednat o loterii za jakýchkoliv podmínek, a loterijní zákon se tedy na poker v tomto měřítku nevztahuje.

Za současné právní úpravy tak tedy legálně pokerové turnaje může provozovat téměř každá společnost. Nejjednodušší a kapitálově nejméně náročnou se ukázalo vytvoření občanského sdružení za tímto účelem. Zaregistrování občanského sdružení u Ministerstva financí ČR upravuje zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. V podstatě jediné, čeho je zapotřebí k založení občanského sdružení, je vytvoření přípravného výboru (skládajícího se nejméně ze tří lidí, z nichž je alespoň jeden starší 18 let) a sepsání stanov (10). Přípravný výbor podává návrh na registraci, přílohou návrhu jsou dva stejnopisy navržených stanov. Návrh na registraci musí podle zákona obsahovat jména, příjmení, data narození, bydliště a podpisy členů přípravného výboru spolu s určením zmocněnce pro jednání jménem výboru. Samotné stanovy musí obsahovat:

- název sdružení (název sdružení musí od července 2006 obsahovat označení "občanské sdružení" nebo zkratku "o. s."; stávající sdružení musí provést změnu do 3 let - tedy do července 2009),
- sídlo sdružení,
- cíl jeho činnosti,
- práva a povinnosti členů sdružení,
- orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení,
- ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem.

Občanské sdružení vzniká registrací a víceméně již může provozovat oficiální turnaje. Doporučuji se ještě registrovat na finančním úřadu jako plátce daně dle zákona č. 337/1992 o správě daní a poplatků.

Materiální záležitosti, které jsou třeba k tomu, aby pokerový klub fungoval jsou následující:

- Pokerový stůl, židle
- Odpovídající počet žetonů
- Kvalitní karty

Kdysi jistý profesionální hráč jménem Jack Straus, vítěz světové série WSOP Main Event roku 1982 prohlásil: „*All you need is a chip and chair.*“ *Vše co potřebuješ je*

žeton a židle. Tato zmínka je zajímavá tím, že Jack Straus chtěl po prohrané partii opustit stůl v turnaji za 10 000\$ a našel 500\$ žeton, kterého si předtím nevšimnul. S oním jedním žetonem se mu povedlo celý turnaj vyhrát a stát se tak světovým šampionem. Chcete-li však uspět jako provozovatele úspěšného pokerového klubu, budete potřebovat o něco víc, než jen žeton a židli.

Důležitým majetkem klubu je **pokerový stůl**, který je něčem, na čem hráči stráví všechnen čas v herně. Pokerové stoly se liší použitými materiály, rozměry, stabilitou, množstvím doplňků... Průměrná cena použitelného pokerového stolu na českém trhu začíná na deseti tisících korunách (13) a pokračuje až za hranici sedmdesáti tisíc korun za nejkvalitnější stoly. Pokerový stůl se v podnicích obměňuje minimálně. Samotná konstrukce vydrží léta, nejzatíženější částí je povrchové plátno, které má trvanlivost maximálně několik let.

Turnaje nelze hrát bez **žetonů** – sadu hliněno-kompozitních žetonů velkou natolik, aby uspokojila potřebu 40 hráčů, lze sehnat pod pět tisíc Kč. Nejlevnější typy žetonů na trhu jsou plastové s mincí uvnitř a začínají na dvou korunách za kus. Nejkvalitnější žetony jsou keramické a cena se pohybuje kolem 50 Kč za kus. Rozdíly v žetonech jsou v trvanlivosti potisku, v kvalitě zpracování a v rozdílu „pocitu“, když si s nimi hrajete v rukách. Žetony se v podniku obměňují zřídka, zpravidla poničí-li se. Takový žeton však při správném zacházení a údržbě (čištění) není třeba měnit vůbec.

Kvalitní karty jsou v porovnání s ostatními náklady nákladem minimálním, je však neustále třeba karty obměňovat. Balíček kvalitních karet, s kterými se hraje třeba na European Poker Tour nebo v Poker klubu Šance, stojí cca 180 Kč včetně DPH (konkrétně 100% plastové Copag Jumbo index). Plastové karty jsou náchylné k opotřebení vzhledem k povaze materiálu – z plastového povrchu se poměrně snadno ošoupe hodnota karty. Karty je tak třeba měnit minimálně jednou měsíčně.

Do těchto materiálových nákladů je třeba také započíst cenu židlí, mini stolečků, na které se odkládá pití během hry a různé menší výdaje, které dotvářejí ucelený dojem, jako například obrazy s poker tematikou na zdech, různé doplňky atd. Mám-li zhodnotit náklady materiální stránky pokerového klubu z vlastní zkušenosti, pak se náklady na celý klub (střední třída vybavení) vyšplhají na cca 70 tisíc Kč.

Prostorové nároky na pokerový klub ukázaly, že na jeden desetimístný stůl je třeba 8 metrů čtverečních. Prostory našeho klubu jsou cca 30m², jsou tedy dostatečné.



Obrázek 1: Prostory Poker klubu Šance

2.3 Charakteristika společnosti

2.3.1 Předmět podnikání

Občanské sdružení Poker klub Šance bylo schváleno Ministerstvem vnitra ČR dne 7. 8. 2009 pod identifikačním číslem organizace (IČO) 22839305. Stanovy uvádějí následující text: „*Cílem sdružení je přispívat k rozvoji karetní hry poker v ČR i zahraničí a propagovat karetní hru poker jako sport.*“(15) Sdružení se tedy zaměřuje na pořádání turnajů v pokeru, konkrétně ve variantě **Texas Hold'em**.

Klub je situován v prostředí sportbaru Šance, kde má vlastní prostory, opticky i prostorově oddělené od zbytku baru. Poker klub disponuje třemi vysoce kvalitními pokerovými stoly novějšího modelu řady Nevada 4 (který se svými rozměry 235x110x78 cm přispívá k tomu, že se ke stolu pohodlně vejde až 10 hráčů) a jedním značkovým table-topem, dále kvalitními, 11,5 gramy vážícími hliněno-kompozitními žetony značky „The Nuts“ na turnaje a používá 100% plastové karty značky Copag jumbo index.

Díky spolupráci se sportbarem je schopen hráčům nabídnout teplé i studené občerstvení denně před desátou hodinou večerní. Kapacita klubu je 40 hráčů.



Obrázek 2: Typ stolu v podniku (zdroj: vlastní)

V klubu se hraje s železnou pravidelností čtyřikrát do týdne, třikrát z toho se hrávala podniková Tour de Chance a jednou klub hostuje regionální záležitost s nejvyšší návštěvností, Litoměřickou Pokerovou Tour známou v okrese jako LPT.

Tour de Chance je seriál různorodých turnajů hraných třikrát do týdne, zakončený po čtyřiceti kolech velkým finále. V tomto finále se utká 27 nejlepších hráčů o ceny v hodnotě celkem padesáti tisíc korun. V současné době, po proběhnutí finále, byla tato série pozastavena z důvodu vyšší organizační náročnosti a nutnosti schraňovat bank po celou dobu trvání turnajové série.

Litoměřická Pokerová Tour je seriál hraný na deset kol jednou týdně zakončován taktéž velkým finále. Jedná se o nejnavštěvovanější turnaj, který bývá téměř vždy zcela plný.

2.3.2 Organizační struktura společnosti

Správní rada občanského sdružení má tři členy, klub samotný má k nynějšímu dnu 106 členů. Veškerá exekutivní moc je v rukou předsedy sdružení. Předseda rozhoduje o strategii, vizi a o investicích po konzultaci s provozním baru, který má nad sebou majitele baru. Hlavní slovo zde má předseda sdružení. Klub a bar žije v symbióze, pokerový klub zvedl tržby ve všedních dnech o desítky procent.

Na operativní úrovni působí tzv. „floorman“ (tedy něco jako muž na place), který se stará o rozesílání SMS hráčům kdy se hraje, připravuje žetony před turnajem a stará se o hladký průběh turnaje, stejně jako o sklizení propriet po turnaji. Floorman je autoritou turnaje a má první i poslední slovo při rozhodování. Podřízeným floormana jsou tzv. „dealeři“, kteří rozdávají a míchají karty a kteří jsou autoritou na jednotlivých stolech. Vyskytne-li se problém, je povolán floorman, aby rozetnul gordický uzel.



Obrázek 3: Organizační struktura Poker klubu Šance (zdroj: vlastní)

2.4 Kritická analýza

2.4.1 SWOT analýza

Vzhledem k tomu, že další podkapitola se jmenuje „Plány do budoucna“, musím zde zmínit nejelementárnější analýzu podniku ze všech, SWOT analýzu. Je třeba si plně uvědomit, kde jsou jaké stránky společnosti, kde je potenciál, který můžeme využít a zaměřit se právě na toto.

„**SWOT analýza** je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: **Strengths**) a slabé (ang: **Weaknesses**) stránky, příležitosti (ang: **Opportunities**) a hrozby (ang: **Threats**), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikáterským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (*policy analysis*). S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.“(11)

Schéma SWOT analýzy

Tabulka 1: Schéma SWOT analýzy (11)

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Legenda:

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky na čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

Silné stránky

- **Výhodná poloha** – situování na mladém sídlišti dává prostor k získávání nových klientů, nových hráčů. Umístění v klimatizovaném prostředí baru s vlastní kuchyní vytváří silné zázemí pro hráče, které ukojí veškeré jejich potřeby během dlouhého sezení nad hrou.
- **Vysoká úroveň služeb** – v klubu se snaží o to, aby postupy dealerů i floormana byly vždy v souladu s nejlepším vědomím a dle pravidel fair play. Prostředí je také čisté, udržované a na úrovni. Ať je hráč kdokoli, vždy se k němu chovají zástupci klubu s úctou a respektem.
- **Know-how** – kvalitní zaměstnanci dělají z podniku ideální místo pro pokerové hráče.
- **Silná komunita hráčů** – klub získal bez jakékoliv reklamy za první měsíc přes sto platících a hrajících členů.
- **Kvalitní vybavení** – díky vyšším počátečním nákladům a pravidelným investicím se klub udržuje vybavením na okresní špičce.
- **Žádná konkurence v okruhu 20km** – ve městě působil ještě jeden pokerový klub, ten byl však zcela převálcován díky lepším vztahům s hráči, kvalitnějším prostředím a lepší polohou.

- **Nízké buy-ins** – nízké „vkupy“ do turnajů oproti kasinům či jiným, větším klubům. Čím menší buy-in do turnaje, tím menší provize z turnaje a tím i menší výhry pro hráče. Průměrný buy-in je zhruba 250 Kč.
- **Seriál turnajů** – vlastní bodovaný seriál turnajů, který má již jméno, je dobrým motivem pro to, aby se hráči vraceli.

Slabé stránky

- **Absence reklamy** – momentálně nejsou žádné prostředky investovány do reklamy, byť je kapacita klubu je každý hrací den zaplněna pouze zhruba ze 65%.
- **Slabá corporate identity** – neexistence sjednocených corporate materiálů, image klubu je nejednotná, firemní kultura není jasně daná, vlastnické vztahy nejsou jasně vymezené.
- **Nízké buy-ins** – nízké „vkupy“ do turnajů oproti kasinům či jiným, větším klubům. Čím menší buy-in do turnaje, tím menší provize z turnaje a tím i menší výhry pro hráče. Průměrný buy-in je zhruba 250 Kč.
- **Seriál turnajů** – díky finále se musí zhruba deset procent z každého turnaje „ukrojit“ a tyto peníze schovat a použít na výhry do závěrečného turnaje, klesá tím tak výherní částka pro samotný turnaj.
- **Vyšší odměny zaměstnancům** – zaměstnanci pobírají příliš vysoké odměny.
- **Neexistence 10/20 cash game** – cash-hra je esenciálním zdrojem příjmů pro pokerový podnik. V analyzovaném poker klubu se hraje cash hra s povinnými sázkami 5 a 10 Kč, zisk je tedy mnohem menší, než by byl ve standardizované cash-hře 10/20. Tyto menší limity jsou však vhodnější pro současnou klientelu.

Příležitosti

- **Zvýšení kapacity** – nákup nových stolů a zvyšování kapacity se musí odvíjet od reklamní kampaně. Lze tedy navyšovat kapacitu po rozšíření hráčské základny.
- **Navýšení hráčské základny** – zavede-li se účinná reklamní kampaň, je zde potenciál minimálně pro zdvojnásobení (vlastní odhad) hráčské základny, tj. minimálně na 200 pravidelných hráčů. Také by reklama mohla přitáhnout movitější klienty.

- **Zvýšení limitů/buy-inů** – zvyšování limitů je možné, avšak opravdový dopad by bylo možné zjistit pouze experimentem.
- **Rozšíření a uvědomení značky** – rozšíření klubu do přilehlých měst (Děčín, Roudnice nad Labem). Na toto je třeba silný kapitál (jak finanční, tak lidský).

Hrozby

- **Úbytek aktivních hráčů** – ať už z jakéhokoliv důvodu, úbytek zákazníků je hrozbou.
- **Amaterizace klubu** – díky nejasně daným pravidlům a slabé corporate identity klubu v dlouhém horizontu hrozí, že bude převálcován novou konkurencí, firma tedy může doslova a do písmene „usnout na vavřínech“.
- **Konkurence** – Momentálně neexistuje v městě, ani v blízkém okolí výraznější konkurence. Musíme však předpokládat, že v takto rozvíjejícím se a lukrativním předmětu podnikání bude konkurence přicházet.

2.5 Plány do budoucna

Ted, když je jasné, jaké jsou příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku, mohou teprve hovořit o plánování věcí budoucích. Je nutné položit si otázku: „***Kde chci, aby podnik byl v příštích 2 letech?***“ Kam chce vedení občanského sdružení dovést klub v blízké budoucnosti? SWOT analýza odhalila, že nejslabší místo celého podniku je ve schopnosti sebe propagace a již Henry Ford říkal, že „kdybych měl posledních pět dolarů, tak tři z nich věnuji na *reklamu*“(3).

Plány do budoucna jsou následující:

- Minimálně zdvojnásobit hráčskou základnu
- Posílit povědomí o značce vhodným marketingem
- Rozšířit značku do jiných měst

Zdvojnásobení hráčské kapacity je důležitým faktorem pro zvyšování zisků, které by se tak mohly investovat zpět do zlepšování klubu a do rozšiřování působnosti.

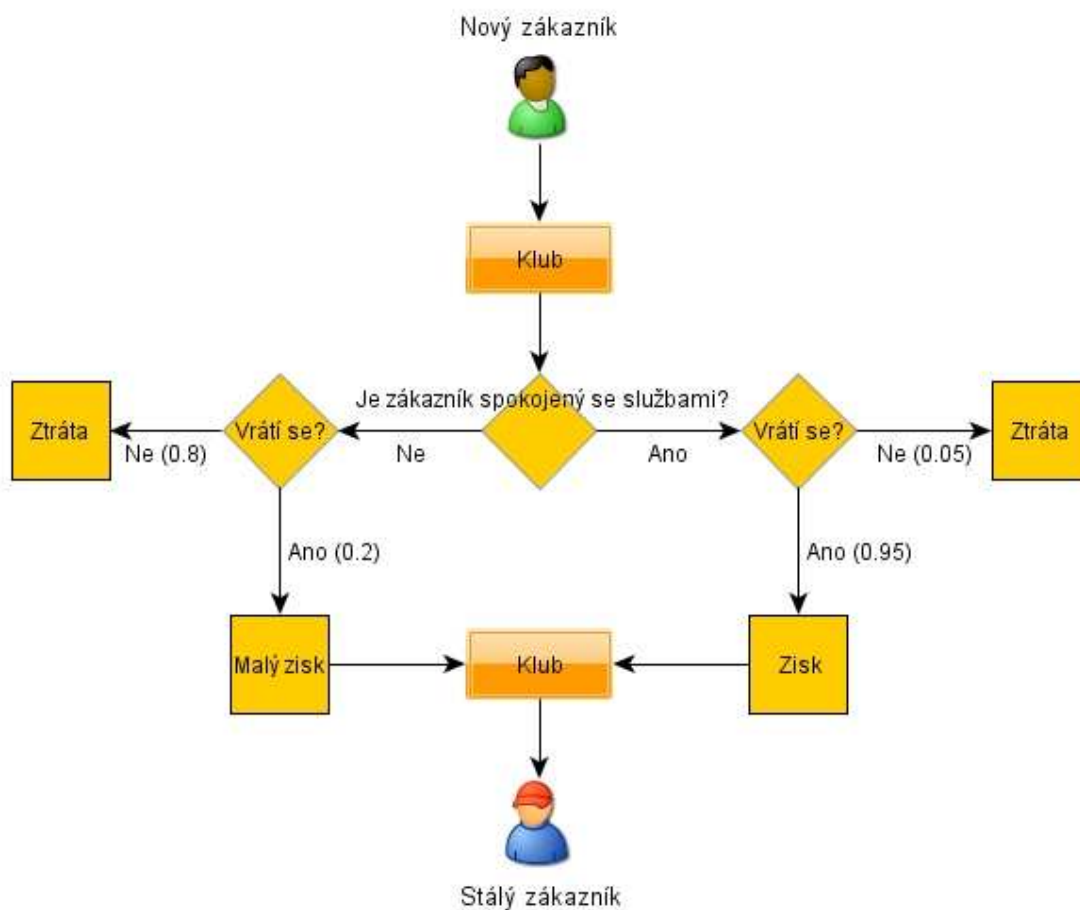
Posílení značky je cílem, který úzce souvisí s rozšiřováním hráčské základny, jeden faktor jde ruku v ruce s tím druhým. Do dvou let bychom taky rádi otevřeli druhou provozovnu Poker klub Šance v blízkém okresním městě a aplikovali na ni znalosti, které jsem posbíral během provozu v Litoměřicích, **vylepšené o poznatky získané z této diplomové práce.**

2.6 Formulace problému s ohledem plány do budoucna

Současný stav je především nezaplněný stav. Každý turnaj je zaplněn zhruba pouze z **65%**, což je **trvale nepřípustné**. Podnikatel by měl především neustále zlepšovat své služby a jeho podnik by měl fungovat na 100%.

Pokud podnik nefunguje na 100% a podnikatel s tím nic nedělá, je to špatný podnikatel. Problém současného stavu je **nízká návštěvnost jednotlivce**, produkující špatný obrat. Člen klubu navštíví klub v průměru (odhadem) méněkrát, než 1 krát týdně (je v plánu tuto veličinu dále sledovat výzkumem, konkrétně dotazníkovým šetřením). Nevyhnutelným krokem je tedy zjištění, jaké faktory považují současní zákazníci za důležité, s čím nejsou spokojeni a pokusit se upravit tento stav do takové podoby, aby se členové klubu vraceli častěji.

Z vypočítaných skutečností během doby provozu pokerového klubu jsem modeloval chování nového zákazníka následovně (zjednodušená podoba):



Obrázek 4: Rozhodovací proces zákazníka (zdroj: vlastní)

Popis: Nový zákazník je nalákan pomocí marketingové propagace do klubu. Tam se během své první návštěvy rozhodne, zda je spokojený se službami nebo ne. Pokud není, již se do podniku nevrátí s 80% pravděpodobností, zbylých 20% to zkusí ještě jednou, předpokládaný budoucí zisk z takového zákazníka je však vždy malý. Pokud je zákazník spokojen se službami, s 95% pravděpodobností se bude do klubu rád vracet. Takový zisk ze zákazníka je potom z dlouhodobého hlediska vždy přijatelný. Zisk se investuje zpět do chodu klubu, do zlepšení jakosti služeb a nový zákazník se pomalu transformuje ve stálého zákazníka.

Pro větší výpovědní hodnotu takového diagramu by se však musel pojem zákazník detailně rozvést. Dle (4) jsou pro každou společnost bez výjimky někteří zákazníci ztrátoví. Toto tvrzení opírá o Williama Sherdena, který známé Paretovo pravidlo 80/20 (tvrdící, že 20% nejlepších zákazníků vytváří cca 80% zisku firmy) doporučuje upravit

poměry v pravidlu na 80/20/30. Sherden se domnívá, že 20% špičkových zákazníků vytváří pro firmu 80% zisku, zatímco 30% zákazníků je pro firmu ztrátových. Oblast podnikání je však natolik specifická, že zde nelze plně uplatňovat některé premisy fungující na jiných trzích. Oněch 30% ztrátových zákazníků pro klub jsou lidé znepríjemňující pobyt ostatním zákazníkům, tedy se jedná o budoucí náklady na opětovné získání znehuceného zákazníka a o ušlý zisk kvůli (dočasné) ztrátě klienta. Více o tomto tématu níže v podkapitole „Rentabilní zákazník“.

Z diagramu výše uvedeného vyplývá, že o znovu navštívení podniku rozhoduje především spokojenost zákazníka, která je přímo napojena na kvalitu poskytovaných a dostupných služeb, resp. spokojenost s celkovým prostředím. Zaměřím se tedy na jakost poskytovaných služeb, kvalitu prostředí a další.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ PROBLÉMU

3.1 Rentabilní zákazník

Pomocí kvality služeb, výrobků a kvalitního marketingu usiluje firma o získání a udržení si rentabilních zákazníků. I všeobecně nejuznávanější kapacita na marketing, Philip Kotler, důvěřuje Paretovu pravidlu 80/20. William Sherden doporučil upravit pravidlo na 80/20/30 – 80% zisku firmy tvoří 20% zákazníků a zároveň je 30% zákazníků ztrátových (4). Z toho plane závěr, že firma by **mohla** zvýšit svůj zisk, kdyby se jí podařilo snížit podíl ztrátových zákazníků.

Podle (4) není pravda, že největší zákazníci přinášejí firmě největší zisk. Největším zákazníkům jsou často poskytovány rozsáhlejší služby a slevy, které do značné míry snižují jejich rentabilitu. Menší zákazníci sice vyžadují minimální služby, ale obvykle platí plné ceny, a tak pouze nepatrně snižují svůj přínos pro firmu. Mezi „nejlepší“ obvykle patří střední zákazníci, kteří platí téměř plné ceny za solidní služby.

Dále (4) tvrdí, že by firmy neměly usilovat o uspokojení potřeb všech zákazníků. *„Některé organizace se snaží dělat vše, co si zákazníci přejí. Přestože zákazníci často přicházejí s dobrými návrhy, vyskytují se i takové, jejichž realizace je nevhodná nebo ztrátová. Realizace takových doporučení se může značně lišit od tržního zaměření firmy. Proto je potřeba pečlivě volit skupiny zákazníků, které chce firma obsluhovat, a vážít, která jejich specifická přání uspokojovat.“*(4) Jak ale poznat rentabilního zákazníka?

„Rentabilní zákazník je osoba, domácnost nebo firma, která v průběhu času vytváří tok příjmů, jež převyšují tok nákladů vynaložených na získání zákazníka, na prodej tomuto zákazníkovi a na jeho obsluhování.“(4)

Je nutné poznamenat, že důraz je kladen na vytváření toků příjmů a nákladů v průběhu času, a to nikoli z jedné transakce.

V tabulce č. 1 je uveden užitečný přístup k analýze rentability. Jednotlivé sloupky představují typy zákazníků a řádky produkty. Znaménka v buňkách vyjadřují rentabilitu jednotlivých kombinací. Zákazník 1 je pro firmu velice ziskový, neboť kupuje 3 produkty vytvářející zisk, zákazník dvě se podílí na vytváření rentability koupí jednoho

ziskového a jednoho ztrátového produktu a zákazník 3 je pro firmu ztrátový, protože kupuje dva ztrátové a jeden ziskový produkt. Co musí firma udělat ve vztahu k zákazníkovi 2 a 3? Má dvě možnosti, buď zvýší cenu nerentabilních produktů anebo je stáhne z trhu, nebo se pokusí prodat i rentabilní produkty ztrátovým zákazníkům.

Tabulka 2: Analýza rentability zákazník/produkt (zdroj: zpracováno dle (3), s. 72)

	C ₁	C ₂	C ₃	
P ₁	+	+	+	Vysoce rentabilní produkt
P ₂	+			Rentabilní produkt
P ₃		-	-	Ztrátový produkt
P ₄	+		-	Smíšený produkt
	Velmi ziskový zákazník	Zákazník s průměrnou ziskovostí	Ztrátový zákazník	

3.2 Konkurenceschopnost a spotřebitelská výhoda

Celkově lze říci, že čím větší je schopnost firmy vytvářet vysokou spotřebitelskou hodnotu, tím efektivnější jsou její interní operace; čím větší **konkurenční výhody** dosahuje, tím větší má zisk. Konkurenční výhoda se v ideálním případě přetransformuje do **spotřebitelské výhody**. Jestliže zákazníci o konkurenční výhodu firmy nedbají, pak

se nestává výhodou spotřebitelskou. Firmy usilují o to, aby jejich produkty měly trvalou smysluplnou spotřebitelskou výhodu, která přináší zákazníkům vysoké uspokojení, vede k opakovaným nákupům, a tím i k vysoké rentabilitě společnosti. (4)

Dle (4) k typické charakteristice úspěšné firmy patří její vysoká konkurenceschopnost a komerční úspěšnost. Tyto dva pojmy spolu úzce souvisí a jeden pojem přímo podmiňuje druhý. Je-li firma komerčně úspěšná, pak prodává na trhu své výrobky a služby se ziskem a zároveň vytlačuje neschopnější konkurenci. Je tedy konkurence schopná. Z této logiky věci plyne fakt, že jednou z podmínek konkurenceschopnosti firmy je komerční úspěch jejích výrobků či služeb. Předpokladem konkurenceschopné produkce nedosažení optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem (službou), jinými slovy optimální velikost spotřebitelského užitku při co nejnižších nákladech na jeho vyrobení a užívání. Předpokladem pro existenci konkurenceschopné firmy je tedy **dosažení maximální hodnoty pro (rentabilního) zákazníka**.

3.3 Jakost

Jedním z předpokladů dosažení maximální hodnoty pro zákazníka, resp. jedním z očekávaných předpokladů ze strany zákazníka, je vysoká jakost nabízených produktů. Co vlastně pojem jakost přesně vyjadřuje? Různí odborníci ji definují jako „míru vhodnosti pro užití“, „stupeň shody s požadavky“, „velikost odchylek“ atd. Celosvětově uznávaná definice Americké společnosti pro řízení kvality zní: *„**Jakost** je souhrn vlastností a charakteristických rysů produktu nebo služby, které vytvářejí schopnost uspokojovat dané nebo vyvolané potřeby.“* (4)

Zde se bezpochyby jedná o zákaznický orientovanou definici jakosti. Proto můžeme tvrdit, že prodejce dodává jakost tehdy, splňuje-li nebo překračuje-li produkt nebo služba očekávání zákazníka. Organizaci, která neustále splňuje či překračuje požadavky zákazníků lze nazývat „**jakostní organizací**“.

Komplexní jakost je klíčem k tvorbě hodnot a k zákaznické spokojenosti a jako taková by měla být součástí práce všech zaměstnanců podniku. Podnikatelé, kteří nechápou smysl neustálého zlepšování jakosti a produkce se stávají velmi neefektivním nástrojem

řízení! Každý pracovník firmy musí sebe chápat jako dodavatele zákaznické spokojenosti, jako stoupence zákazníků.

3.4 Spotřebitelská přidaná hodnota

Dle (4) jsou zákazníci hodnotoví maximalisté a jako takoví očekávají, že jim bude nabídnuta určitá spotřebitelská hodnota. Obvykle zákazníci kupují zboží od takových prodejců, kteří nabízejí nejvyšší **spotřebitelskou přidanou hodnotu**.



Obrázek 5: Složky hodnoty očekávané zákazníkem (zdroj: zpracováno dle (4), s. 50)

Spotřebitelská přidaná hodnota je dána rozdílem (nebo též podílem) mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou a celkovou spotřebitelskou cenou. Celková spotřebitelská

hodnota je dána souborem užitek, které zákazník od daného produktu očekává. Celková spotřebitelská cena je dána souhrnem „cen“, které musí zákazník vynaložit v souvislosti s hodnocením, získáním a užíváním produktu.

Tento vztah lze vyjádřit velice zjednodušeně v poměru:

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{Velikost užitku}}{\text{Celkové náklady}}$$

Nabízí-li prodejce nějaký produkt či službu, jak má rozpoznat postavení nabízené komodity vůči konkurenčním nabídkám? Nejprve by musel stanovit celkovou spotřebitelskou hodnotu a celkovou spotřebitelskou cenu u všech uvažovaných nabídek. Pokud by dále zjistil, že některé nabídky jsou v relativní nevýhodě oproti nabídce od konkurence vzhledem k jejich spotřebitelské přidané hodnotě, nabízejí se dvě možnosti.

- Zvýšit celkovou spotřebitelskou hodnotu.
- Snížit celkovou spotřebitelskou cenu.

První možnost spočívá ve zdokonalování produktu, služeb, personálu a image, druhá možnost spočívá především ve snížení peněžní ceny (tedy cenou, jenž zákazník zaplatí za produkt/službu). Může také zjednodušit proces objednání a dodání zboží nebo odstranit rizika za pomoci například delší záruční doby. (4)

3.5 Užitné vlastnosti služby

Užitné vlastnosti služby jsou dle (6) chápány jako kategorie, ve kterých se odráží skutečné potřeby zákazníků či požadavky společnosti na tyto služby, a má-li být služba kvalitní, měla by obsahovat následující užitné vlastnosti:

1. **Odborná způsobilost** – poskytovatel služby musí vědět, jakou službu poskytuje a měl by být schopen rozumět tématu, resp. řešit případné problémy.
2. **Dostupnost** – má-li být služba úspěšná, měla by být dostupná.
3. **Prostředí** – prostředí má veliký vliv na subjektivní užitek ze služby. Je-li služba poskytována v kvalitním/příjemném prostředí, subjektivní užitek ze služby vzroste.

4. **Způsob obsluhy** – prezentace služby je minimálně stejně tak důležitá, jako služba samotná.
5. **Spolehlivost** – spolehlivost v poskytování služby vnáší subjektivní důvěru do vztahu zákazník – prodejce; tento pocit je generátorem zisků.
6. **Flexibilita** -požadavky dnešní společnosti na flexibilitu poskytovatelů služeb je, jak se mnohdy zdá, nekonečná. Je to důsledek tržního hospodářství a volné konkurence. Nabídku v globalizovaném světě generuje mnohdy unikátní poptávka jednotlivců.

3.6 Hodnota pro zákazníka v moderní společnosti

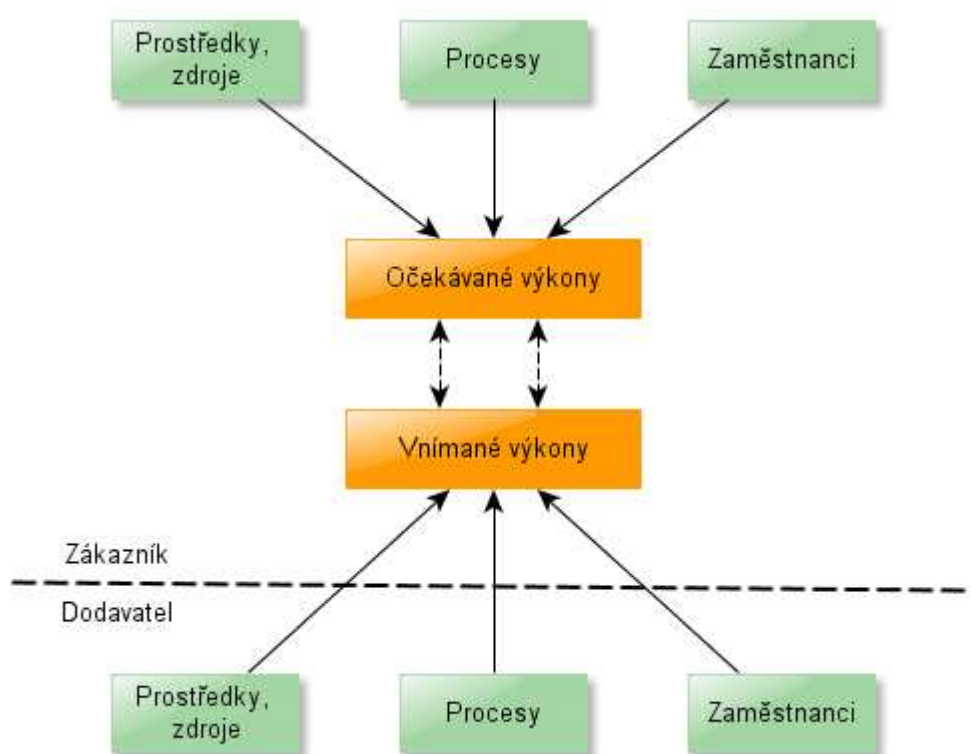
V silném konkurenčním prostředí se zkrátka velice důležitou (ne-li nejdůležitější) substancí úspěchu stává **samotný zákazník**, resp. zákazník se svými požadavky. V moderní společnosti dle (6) sílí zákaznické požadavky na nabídku především v následujícím:

- a. **Komplexní užitek**, představující nabídku výrobků či služeb nejen s požadovanými základními užitnými vlastnostmi, ale s dalšími užitky při objednávání, nákupu, užívání, obsluze, renovaci, údržbě, opravách a konečně při likvidaci nebo recyklaci. V konzumní a unifikované společnosti převládá požadavek na sofistikované produkty s vkladem lidského umu.
- b. **Kustomizace**, původem z anglického slova customization, znamenající „*úprava podle představ zákazníka*“, nám diktuje osobitost a jedinečný vztah zákazníka ke službě či produktu. Tyto požadavky zákazníků jsou často diktovány lokálními podmínkami trhu či místními zvyklostmi.
- c. **Rychlost** dodací lhůty; v dnešní netrpělivé době dodací doba mnohdy rozhodne o výběru dodavatele služby či produktu v jinak srovnatelných podmínkách.
- d. **Adaptabilita a pružnost** představuje schopnost firmy se rychle přizpůsobit aktuálním přáním zákazníků a co nejrychleji reagovat na jejich smysluplné požadavky.

- e. **Agilnost**, která vystihuje snahu a úsilí firmy inovovat výrobky, služby. Jakož i ovlivňovat trhy svými výrobky.
- f. **Bezchybnost a spolehlivost** jako nezpochybnitelná podmínka pro trvale udržitelný růst společnosti.

3.7 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je jedním z klíčových pojmů. Pojem spokojenost zákazníka lze dle (5) vysvětlit na obr. č. 7.



Obrázek 6: Výchozí model monitoringu míry spokojenosti zákazníků (zdroj: zpracováno dle (5))

Jiné zdroje definují spokojenost zákazníka následovně:

„Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech - potěšení nebo zklamání – vyplývající z pozorování spotřebitelské výkonnosti.“(5)

Mnoho firem usiluje o **vysokou spokojenost** zákazníka, protože vědí, že **přiměřeně** spokojení zákazníci jsou většinou ochotni kupovat nové, dokonalejší výrobky na trhu od konkurence. Kdežto **vysoce** spokojení zákazníci obvykle nemávají zájem o záměnu svého stávajícího výrobku za dokonalejší od konkurence. Vysoké uspokojení nebo také radost z používání produktu vytváří u zákazníka emocionální vztah k jeho značce a věrnost firmě. Například vrcholoví manažeři firmy Xerox jsou přesvědčeni, že vysoce spokojený zákazník má z hlediska finančních toků desetkrát vyšší hodnotu než průměrně spokojený zákazník.

V řídicí praxi vedoucích pracovníků našich firem často stává, že problematika spokojenosti zákazníků je chápána ve spojitosti s množstvím či rozsahem reklamací. Tato praxe je však velmi nebezpečná, neboť je třeba si uvědomit, že nulová reklamace (stížnosti) vůbec nemusí znamenat spokojenost zákazníků. Výzkumy ukázaly, že pouhá 4% nespokojených zákazníků si stěžuje reklamací. (2)

Zákazník si totiž vytváří vlastní představu o výrobku či službě na základě slibovaných vlastností, požadavků na produkt, zkušeností a informací. Pro uspokojení zákazníka je třeba, aby po zakoupení výrobek či služba dosahovala minimálně očekávaných vlastností, ideálně aby převyšovala tyto očekávané vlastnosti.

Míra spokojenosti zákazníka je suma pocitů zákazníka, odvozená od poměru mezi reálným vnímáním hodnot a očekáváním. (Evropská nadace pro řízení jakosti – EFQM).

Dle (5) by měl být postup monitorování míry spokojenosti zákazníků splňovat následující obecné požadavky:

- a) Musí zvyšovat povědomí o reálných a skrytých potřebách zákazníků u všech skupin zaměstnanců výrobce,
- b) mají odhalovat i hlavní příčiny nespokojenosti,
- c) musí poskytovat informace a data pro projekty zlepšování,
- d) mají být jednoduché, rychle opakovatelné a přitom objektivní,
- e) mají přinášet kvantifikovatelné výstupy s možností vyhodnocování trendů.

S problematikou spokojenosti zákazníků úzce souvisí i pojem **loajalita zákazníků**. V obrázku č. 6 lze vysledovat některé faktory, které ovlivňují míru loajality zákazníků. Pro to, aby podnik prosperoval, je důležité uplatňovat následující tezi:

„Spokojení zákazníci jsou předpokladem úspěchu podniku na trhu.“(2)

SPOKOJENOST

Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> - dynamický a konkurenční trh - malá rozdílnost ve výrobcích - určité zvyky a pravidla zákazníků - omezená dostupnost výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> - potěšení zákazníků díky: <ul style="list-style-type: none"> - cenám - servisu - výrob.značce - vztahům - dobrý program loajality
Nizká	<p>zákazníka vinou:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nízké jakosti - vysoké ceny - špatného renomé - nevhodnosti - dostupnost alternativní nabídky 	<p>trhu (monopoly)</p> <ul style="list-style-type: none"> - liknaví zákazníci - pohodlnost - neexistence alternativní nabídky - vysoké náklady na změnu dodavatele - vynikající program loajality

Nizká

Vysoká

Obrázek 7: Matice spokojenosti a loajality zákazníků (zdroj: Nenadál, 1998)

3.8 Metodika a metody měření spokojenosti zákazníka

Při měření spokojenosti zákazníka je důležité dodržet několik zásadních kroků:

1. Definování, kdo je pro firmu zákazníkem.
2. Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.
3. Navrhnutí zásad pro návrh a tvorbu dotazníků.
4. Stanovení velikosti výběrového souboru.

5. Výběr vhodné metody sběru dat.
6. Tvorba postupů pro vyhodnocování dat a kvantifikace míry spokojenosti.
7. Využití výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro zlepšovací procesy.

3.8.1 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Dle (2) můžeme požadavky zákazníka rozdělit do tří základních skupin požadavků, ovlivňujících zákaznickou spokojenost, a to:

- **Bonbónky** – jedná se o něco extra. Pokud zákazník nevyužije těchto bonbónků, nesníží se nijak jeho spokojenost.
- **Samozřejmosti** – jsou velkou skupinou požadavků, která je zákazníkem očekávána.
- **Nutnosti** – jde o malou skupinu požadavků, které při sebevětší snaze vedou k nespokojenosti zákazníků

Znaky spokojenosti určují míru zákaznickova vnímání dané služby nebo výrobku. Pro definování znaků spokojenosti můžeme v praxi využít tyto základní metody (6):

- Metoda rozvoje znaků jakosti
- Metoda naslouchání hlasu zákazníka
- Ostatní metody



Obrázek 8: Metody definování požadavků a znaky jejich spokojenosti (zdroj: zpracováno dle (1))

3.8.2 Metoda rozvoje znaků jakosti

Dle (8) je podstatou metody rozvoje znaků jakosti to, že aktivními účastníky nejsou reální ani potenciální zákazníci, ale zaměstnanci organizace, která danou službu poskytuje. Ti jsou vyzváni k tomu, aby definovali požadavky zákazníků za předpokladu, že se dokáží vžít do role budoucích zákazníků (6).

Výhodou této metody je její finanční nenáročnost. Zdroje i náklady jsou velmi nízké. Firma získá určitý soubor vygenerovaných požadavků, které dotazování vymyslí. K využití této metody se používá podpůrných metod jako je například brainstorming nebo afinitní diagram. Pro úspěšné zvládnutí této metody je nutný velmi zkušený moderátor, který celý proces řídí a vede. Výsledky této metody jsou ovšem mnohem méně objektivní a některé požadavky zákazníka nemusí vůbec odhalit.

Tato metoda by měla být používána, jen pokud není možné z nějakých důvodů uskutečnit metodu naslouchání zákazníka nebo jen jako metoda podpůrná a doplňková. Její použití je možné například u zavádění nových výrobků, výrobků pro každodenní použití nebo u spotřebního zboží. Využití u služeb a produktů složitějšího a

specifického charakteru je značně omezeno.(2) Pro řešení této diplomové práce je tato metoda nevyhovující.

3.8.3 Metoda naslouchání hlasu zákazníka

Podle (hodnotový management) bychom měli pracovat se „vzorkem současných nebo potenciálních zákazníků.“ Zpracovatelé dat musejí dávat pozor na správnou interpretaci laických požadavků zákazníka. Můžeme zmínit následující metody naslouchání zákazníků (5):

- diskuze v ohniskových skupinách
- přímá interview s jednotlivci
- metoda kritických událostí
- dotazníková metoda

3.8.3.1 Diskuze v ohniskových skupinách

Skupinu tvoří 6 až 12 skutečných nebo potenciálních zákazníků, obvykle ji tvoří zástupci konkrétního segmentu zákazníků. V diskuzích je vždy věnována pozornost pouze jednomu tematickému okruhu otázek, které směřují k odhalení určitých znaků, které ovlivňují jejich spokojenost. S jednotlivými účastníky vede moderátor diskuzi, jejímž smyslem je generování souboru požadavků zákazníků. Moderátor musí účastníky podporovat a motivovat k takové diskuzi, ve které budou svobodně sdělovány názory účastníků, musí však bránit dominanci pouze jedné ze skupin. Diskuze by měla trvat maximálně do dvou hodin, moderátor a jeho pomocník musí všechny výsledky z diskuze zaznamenávat. Poté se jednotlivé příspěvky, návrhy a postřehy vyhodnotí.

Výhoda metody spočívá v tom, že pokud si vhodně zvolíme svou ohniskovou skupinu, dostáváme jasnou představu o tom, co je pro zákazníka důležité, co se mu líbí a s čím je nespokojen. Metoda není ani příliš finančně náročná. Velmi důležitou roli hraje nezaujatý moderátor, který musí diskuzi připravit a vést tak, aby zjištěné skutečnosti byly opravdu reprezentativní a měli vysokou vypovídací hodnotu.

Omezení této metody je v tom, že každý účastník má pouze omezený prostor k definování svých názorů požadavků. Pokud by skupina měla deset členů a diskuze

trvala do dvou hodin, tak každý z účastníků by měl na své sdělení v průměru 12 minut. Navíc pokud jsou zákazníci společnosti celé firmy, bylo by velmi náročné uspořádat skupinu tak, aby to všem reprezentantům firem vyhovovalo časově a na schůzku se dostavili. Tuto metodu lze aplikovat, pokud jsou zákazníci jednotlivci a jejich počet je dostatečně velký tak, abychom mohli zajistit reprezentativní vzorek konkrétního zákaznického segmentu. Tuto metodu pro vyřešení mé diplomové práce nepoužiji.

3.8.3.2 Přímá interview s jednotlivci

Tazatel klade účastníkům dotazy podle předem vytvořených dotazníků tak, aby výstupem tohoto dotazování byl pokud možno ucelený seznam požadavků zákazníka. Rozhovor by měl trvat maximálně jednu hodinu a tazatel může dotazovaným osobám klást i dodatečné otázky (4).

V souvislosti s využitím této metody v praxi se uvádí následující zjištění - k definování stejného počtu požadavků zákazníka, respektive znaků spokojenosti, je nutný asi dvojnásobný počet interview než diskuzí v ohniskových skupinách - zatímco v průměru pět interview odhalí asi 50% požadavků a znaků, 25 správně koncipovaných rozhovorů s jednotlivci odhalí už asi 98% všech požadavků.

Z toho vyplývá, že pokud si zvolíme dostatečný vzorek respondentů, stává se tato metoda velice účinnou. Velice důležité však je, aby interview vedla osoba, která je k tomu řádně proškolená a jednotlivé rozhovory vede maximálně účelně, aniž by respondenti přešli do defenzivního postoje. Tuto metodu hojně využívají marketingové společnosti, které před samotným interview slíbí odměnu (například v podobě čokoládového pamlsku), což většině respondentů zabrání přechodu do defenzivního postoje. Tuto metodu odmítám z hlediska časové náročnosti aplikovat na řešení diplomové práce.

3.8.3.3 Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí je u mnoha produktů pravděpodobně nejlepším způsobem definování znaků spokojenosti zákazníků. Pod pojmem „kritická událost“ je třeba vidět naprosto konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní, nebo negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu – je to vzpomínka, která

zákazníkovi nevymizela z paměti. Každá kritická událost by se měla vyznačovat těmito základními vlastnostmi (4):

- musí popisovat chování vlastního produktu nebo toho, kdo produkt poskytuje
- musí být specifická tj. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování
- musí být jednoznačná, aby neumožňovala rozdílnou interpretaci
- musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje

Postup aplikace metody kritických událostí je možné stručně popsat takto: vhodnou metodou vybereme nejméně 20 respondentů – našich, resp. Konkurenčních zákazníků, kteří mají s využitím stejného nebo ekvivalentního produktu osobní zkušenost. Každý z nich je vyzván, aby pokud možno definoval 5 až 10 pozitivních a 5 až 10 negativních událostí (tj. kritických událostí), spojených s daným produktem nebo službou. Užitečné z hlediska dalšího zpracování je např. to, když si respondenti události zaznamenávají na kartičky.

Dle (1) by pro účely pozdějšího přezkoumání vhodnosti a všeobsažnosti třídění kritických událostí měl být z celého souboru kritických událostí vybrán náhodným výběrem podsoubor 10% kritických událostí ještě před jejich tříděním na znaky spokojenosti a zatím odložen.

Vlastní proces třídění by tak měl být realizován na 90% původně definovaných kritických událostí. Ke třídění může být velmi vhodně aplikován **afinitní diagram**, protože třídění je založeno na předpokladu, že některé kritické události mohou mít určitou společnou charakteristiku. Tato společná charakteristika je pak znakem spokojenosti. Kvalita třídění může být posouzena z hlediska úplnosti a správnosti dvěma nezávislými pozorovateli – zkušenými odborníky. Podobné výsledky obou posuzovatelů signalizují dobrou shodu třídění. Ukazatel kvality třídění může být tzv. index shody, tj. shodně přiřazených kritických událostí oběma posuzovateli k celkovému počtu kritických událostí. Pokud nedosáhne hodnota tohoto indexu alespoň 0.8, měl by kvalitu třídění posoudit třetí nezávislý pozorovatel, který by se měl zaměřit zejména na rozdílné umístění kritických událostí svými předchůdci. Jeho rozhodnutí by mělo být konečné. Poté je žádoucí porovnat počet shodně přiřazených kritických událostí všemi třemi posuzovateli s původním tříděním. Pokud by nebyla dosažena

alespoň 75% shoda, je nutný celý proces opakovat, teď však na souboru dvojnásobné velikosti (tj. alespoň 40 zákazníků). Pokud je shoda 75% a vyšší, je provedena závěrečná validace třídění tím, že ba začátku odebrané množství 10% kritických událostí je přiřazováno k definovaným znakům spokojenosti. Pokud více jak jedna kritická událost nemůže být přiřazena k žádnému znaku spokojenosti, znamená to, že seznam znaků je neúplný. Nezbyvá než celý proces opakovat na dvojnásobném vzorku respondentů.(3)

Jak bylo naznačeno, je vidět, že metoda kritických událostí je náročnější na zdroje a pracnější v porovnání s jinými metodami naslouchání hlasu zákazníka, je však poměrně spolehlivá. Vyše se uvádí, že min. počet respondentů je dvacet a pokud nelze každému respondentu přiřadit právě jedna kritická událost, musí se celý proces opakovat na dvojnásobném počtu respondentů. Tato metoda je vhodná pro podnik běžně nabízející produkty. Vzhledem k tomuto faktu a k potřebnému minimálnímu vzorku respondentů vyřazují tuto metodu jako metodu vhodnou pro tuto diplomovou práci.

3.8.3.4 Dotazníková metoda

Dotazníky obsahují soubor otázek, na něž mají respondenti odpovídat. Pro svou velkou pružnost jsou nejčastěji používaným nástrojem pro sběr primárních informací. Musejí však být přepočlivě připraveny, vyzkoušeny a zbyeny sebemenších nedostatků dříve, než se v širokém měřítku uplatní. Principem dotazníku je získat surová data-cílem dotazovatele je ze surových dat získat použitelné informace. Hlavním úkolem analýzy surových dat zpravidla bývá:

- potvrzení nebo vyvrácení určité domněnky (primární cíl u většiny průzkumů)
- vyhodnocení hypotéz
- seznam nejzajímavějších zjištění z přijatých odpovědí, pokud nebylo možné na začátku definovat žádné hypotézy. (12)

Dotazníky v současné době lze dle (4) předkládat respondentům několika způsoby:

- **osobně** - tato forma je nejvšestrannější a získá se z ní nejvíce informací, je však také nejvíce nákladná-jak finančně, tak organizačně. Zde se taky může stát, že odpovědi jsou zkresleny subjektivním náhledem dotazovatele. Takové

dotazování má obvykle dvě formy, a to dohodnutý rozhovor nebo rozhovor po náhodném zastavení. Je-li dotazování dohodnuté, obvykle se respondenti navštěvují doma nebo ve svých kancelářích. Jedná-li se o náhodné setkání, bývají respondenti nejčastěji zastavováni v nákupních centrech nebo na rušných místech; nevýhoda je taková, že nelze vytvořit vhodný výběrový soubor a dotazování musí být krátké.

- **Telefonicky**- tento typ dotazování se nyní již příliš nevyužívá, neboť se ve velkém ruší pevné linky. Stále se nicméně jedná o efektivní formu dotazování; tazatel se jen musí potýkat s nedůvěrou volaného, zda nejde o podvod nebo o pochybný telemarketing.
- **On-line**- v dnešní době se jedná o nejlevnější a nejefektivnější metodu sběru dat. Výhoda takového průzkumu je v algoritmizovatelných činnostech- dotazníky se nemusí tisknout, nemusí se luštit písmo respondentů a ani se nemusí pracně sčítat jednotlivé odpovědi. Na internetu existují specializované servery zabývající se efektivně touto činností, jako například www.vyplnto.cz.

Abychom průzkumem získali použitelná data, je třeba dle (12)

- vymyslet správné otázky,
- logicky je poskládat do kompaktního dotazníku
- a zvolit vhodný okruh respondentů.

Tvorba otázek

Dle (4) se při přípravě dotazníku musí pečlivě volit počet, forma, obsah, stylizace i pořadí otázek. Všeobecně se doporučuje tvořit dotazníky se 12-15 otázkami. Otázky se mohou dělit na dvě skupiny - otázky s otevřeným a s uzavřeným koncem. **Otázky s uzavřeným koncem** nabízejí respondentovi možné odpovědi a úkolem je zvolit alespoň jednu. **Otázky s otevřeným koncem** nabízejí respondentovi možnost se seberealizovat v odpovědi a výhoda tohoto spočívá v tom, že mnohdy odhalí nečekané souvislosti, a suplují tak nenásilnou formou například brainstorming.

Pořadí a stylizace otázek

Marketingový výzkumník by měl používat jednoduché, přímé a nezaujaté formulace. Otázky by měly být v každém případě vyzkoušeny před zveřejněním na malém vzorku respondentů a vyskytne-li se nějaký problém, měl by se řešit, resp. otázky přeformulovat do srozumitelnější podoby. Úvodním otázkám se doporučuje vzbudit pozornost respondenta, naopak obtížné nebo osobní otázky by měly být kladeny až jako poslední, aby nedostaly respondenty do defenzivního postoje. Je také pochopitelné, že jednotlivé otázky by měly na sebe logicky navazovat. (4)

Volba vhodného okruhu respondentů

Plán výběru respondentů vyžaduje dle (4) tři rozhodnutí. **Kdo** má být pozorován, **kolik** lidí by mělo být pozorováno a **jak** by měli být respondenti vybráni. Kdo bude vybrán záleží na cílové skupině našich požadavků – například v této diplomové práci budou dotazováni hráči, kteří navštěvují klub. Je známo, že čím více lidí je pozorováno, tím spolehlivější jsou ze statistického hlediska výsledky průzkumu. Pro dosažení spolehlivých závěrů není třeba zahrnout do výběrového souboru podstatnou část populace. Výběrové soubory obsahující méně než 1 % populace již skýtají vysokou spolehlivost za předpokladu důvěryhodného postupu při sestavování cílového souboru.

Charakteristiky výběrového souboru umožní stanovení důležitých charakteristik cílové populace a intervalů jejich spolehlivosti. Pokud marketér není schopen sestavit pravděpodobnostní výběrový soubor (tedy takový, kde se ptáme cílové skupiny), resp. je-li to příliš nákladné, přistoupí se k nepravděpodobnostnímu výběru – viz následující tabulka, kde jsou popsány jak tři typy pravděpodobnostního výběru respondentů, tak i tři typy nepravděpodobnostního výběrového souboru.

Tabulka 3: Pravděpodobnostní výběrový soubor (zdroj: zpracováno dle (4), s. 126)

<u>A. PRAVDĚPODOBNOSTNÍ VÝBĚROVÝ SOUBOR</u>	
Prostý náhodný soubor	U každého člena populace je stejná pst, že bude vybrán do výběrového souboru.
Vrstvený náhodný soubor	Populace se rozdělí do vzájemně se vylučujících skupin (věkové rozdělení) a výběrové soubory jsou náhodně vybírány z každé skupiny.
Shlukový soubor	Stejný postup jako u vrstveného náhodného souboru, jen se z každé skupiny náhodně vybere stejný počet účastníků do výběrového souboru.
<u>B. NEPRAVDĚPODOBNOSTNÍ VÝBĚROVÝ SOUBOR</u>	
Soubor vhodné příležitosti	Výzkumník si vybírá snadno dosažitelné členy populace, od kterých může získat potřebné informace.
Soubor vhodného úsudku	Výzkumník využívá svého úsudku při výběru členů populace, u kterých je dobrá vyhlídka na přesnou informaci.
Určený soubor	Výzkumník nalézá a provádí dotazování u předem stanoveného počtu lidí v každé z několika kategorií.

Dotazníková metoda je v praxi nejpoužívanější. Postupuje-li se podle předepsaných kroků, dodrží-li se všechny zásady a je-li vybrán správný vzorek respondentů, je vysoká šance, že bude mít tato metoda vysokou vypovídací hodnotu. Na základě vyhodnocení se pak dají učinit relevantní závěry a doporučení, které povedou nejenom ke zvyšování spokojenosti zákazníka, ale také k celkovému zvýšení kvality služeb a produktů.

3.9 Výběr vhodné metody sběru

Dle mého názoru je dotazníková metoda vhodná pro zpracování této diplomové práce, přičemž budu kombinovat prvky tištěného dotazníku s on-line dotazníkem, abych tak dosáhl co nejvyššího počtu respondentů, a tedy nejvyšší vypovídací hodnoty.

4. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

4.1 Zdroje informací

Zdroje informací budou při řešení této diplomové práce surová data nashromážděná dotazníkovým šetřením. Dotazníkové šetření bude prováděno na zákaznících pokerového klubu Šance dvěma způsoby – klasicky papírovým dotazníkem, který bude předtištěný a rozdaný před začátkem turnaje a on-line dotazníkem. Oba dva dotazníky budou téměř shodné. Z mnoha důvodů (časové, technické, ...) se nelze u on-line dotazníku ptát na hodnocení jak důležitosti tak i spokojenosti, budu se v první části tedy ptát pouze na hodnocení spokojenosti s daným atributem. Poměry spokojenost/důležitost budou tedy číselně vycházet ze vzorku papírových dotazníků, vše ostatní z kombinace obou.

4.2 Definice znaků spokojenosti

Dále je nutné definovat ze surových dat požadavky zákazníka (znaky jejich spokojenosti). Je tím rozuměno definování potřeb zákazníků a očekávání zákazníka v měřitelných jednotkách. Správná definice požadavků zákazníka jsou vodítkem tomu, jak a co optimalizovat a zlepšovat, aby se zákazník cítil lépe.

4.3 Návrh a vytvoření dotazníku

Pro určení, co je vlastně třeba zlepšovat, aby rostla spokojenost zákazníků, a tedy i návštěvnost pokerového klubu, jsem zvolil dotazníkovou metodu. Dotazník je sled otázek, navržených za účelem zjistit názory respondentů. Jak bylo zmíněno výše, otázky v dotazníku se v zásadě dělí na otevřené a uzavřené. Otevřené otázky dávají prostor nechat respondenta vyjádřit vlastními slovy svůj názor, kdežto u uzavřených si může člověk vybrat jednu z možných odpovědí a tu zakroužkovat.

4.3.1 Tvorba otázek

Pro svůj výzkum jsem zvolil kombinaci obojího, přičemž jsem většinu otázek koncipoval jako otázky uzavřené a dvě otázky jsem nechal otevřené. Uzavřené otázky jsem navrhl s využitím tzv. Likertova formátu - čtyřstupňovou hodnotící škálou ve

slovním vyjádření (velmi spokojen / velmi důležité, spokojen / důležité, méně spokojen / méně důležité, nespokojen / nedůležité). Otázky v dotazníku jsem logicky rozdělil do následujících podskupin:

- **Prostředí** – v této podskupině se dotazuji respondentů na to, jak jsou spokojeni se židlemi, stoly, hlučností, osvětlením, kouřením u stolů a chováním protihráčů, a jakou důležitost přiřazují jednotlivým atributům.
- **Turnaje** – v této logické podskupině jsem se chtěl dozvědět, jak jsou hráči spokojeni s výší buy-inů a výší poplatku klubu, resp. jakou důležitost přiřádají těmto faktorům. Dále se snažím zjistit, jaký typ turnaje je nejoblíbenější, jaká je maximální částka, o kterou jsou hráči schopni hrát v jednom turnaji a zda jim vyhovuje formát turnaje, kdy se hraje v sérii několika turnajů s finálním turnajem o vyšší částku.
- **Služby** – zde se dotazuji na doprovodné služby, jako je informovanost o akcích v SMS zprávách, dodržování a vynucování dodržování pravidel od dealerů na stolech, dále mne zajímalo, zda by hráči uvítali uniformované dealery a co říkají na momentální neexistenci on-line bodovacího/informačního systému.
- **Osobní** – poslední skupina otázek je v souladu s pravidly tvorby dotazníku, tedy že osobní otázky jsou kladeny jako poslední, aby se respondent nedostal do defenzivního postoje. Zde mne hlavně zajímalo, jak často respondent hraje živý poker a zda je kuřák (tento fakt se váže na otázku kouření u stolů, což někteří nekuřáctí hráči považují za veliký problém).

Podoba papírového dotazníku pro zjištění spokojenosti zákazníků poker klubu Šance je k nahlédnutí v Příloze 1.

4.3.2 Stanovení vzorku zákazníků

Zde jsem měl jednoduché rozhodování – potřebuji, aby mi dotazník vyplnili lidé, kteří:

- pravidelně navštěvují prostory poker klubu Šance, o. s. a zde aktivně hrají poker,

- mají zájem na zlepšování aktuální situace, resp. na pravdivém vyplnění dotazníku.

Dále jsem si stanovil, že minimální počet respondentů bude roven 30% registrovaných členů klubu, tedy minimální hranice byla třicet dotazníků. Tuto hranici jsem ovšem hravě překonal a se současným počtem 28 papírových dotazníků a 14 on-line dotazníků jsem se dostal na celkový počet 42 vyplněných dotazníků, což je 40% registrovaných členů klubu. Tento výběrový vzorek zákazníků zaručuje tedy vysokou vypovídací hodnotu, vzhledem k přihlídnutí množství respondentů, kteří jsou schopni pravdivě odpovědět kladené otázky.

4.3.3 Výběr metody sběru dat

Dotazník jsem distribuoval dvěma kanály – osobní cestou, kdy jsem na turnajích rozdával předtištěné formuláře a žádal hráče o anonymní vyplnění (tento dotazník byl tvořen v programu MS Word), a pak také on-line cestou, kdy jsem na <http://www.vyplnto.cz> vytvořil identický dotazník a rozeslal odkazy všem hráčům, kteří nevyplnili dotazník „naživo“ a kteří tráví volný čas u počítače.

V prvním případě, tedy s osobním vyplňováním dotazníku, jsem se setkal s nečekanou počáteční vlnou nevole a nechuti vyplňovat „nějaký dotazník“, který se na první pohled jevil jako příliš složitý, nicméně tento problém byl vyřešen v momentě, kdy se dotazníku ujalo několik hráčů a to podnítilo zvědavost v ostatních a jali se též vyplňování. Z takového dotazování se mi vrátilo sto procent rozdaných dotazníků (28 dotazníků celkem), většina korektně vyplněna.

Ve druhém případě vyplnilo dotazník pouze 70% procent tázaných osob, což lze považovat za poměrný úspěch, vzhledem k dobrovolnosti vyplnění. Je zde cítit, že tázaní lidé mají opravdový zájem na neustálém zlepšování služeb.

4.4 Tvorba postupů vyhodnocení dat

V této podkapitole se budu zabývat samotným hodnocením výsledků jednotlivých atributů získaných pomocí dotazníkového šetření. Porovnáním výsledků budu schopen

zjistit, jaký atribut je prioritní, jaké jsou vztahy mezi spokojeností a důležitostí a celkově zde vyhodnotím dotazníkové šetření.

4.4.1 Aritmetické průměry atributů

Odpovědi na otázky byly vyhodnoceny metodou aritmetického průměrování výsledků a následnou vhodnou a logickou interpretací výsledků. Zde jsem se snažil především zjistit, jaké jsou finanční možnosti osazenstva, jaký typ turnajů je v oblibě a jaký ne a zda je zájem o podpůrné služby typu on-line podpory nebo uniformovanosti dealerů.

4.4.2 Okno zákazníka

U každého sledovaného atributu v dotazníku (kromě otevřených otázek nebo otázek s jinou strukturou, kterou nešlo formulovat systémem hodnocení důležitosti a spokojenosti) jsem sledoval dva následující parametry:

- subjektivní důležitost atributu,
- subjektivní ohodnocení spokojenosti s atributem.

Sledoval jsem deset následujících atributů v několika logických podskupinách:

- Židle, resp. posezení
- Hlučnost
- Stoly
- Osvětlení
- Kouření u stolů
- Chování protihráčů
- Výši buy-inu
- Výši poplatků
- Informovanost o akcích formou SMS zpráv
- Dodržování pravidel

Tento postup v první části dotazníku umožnil poměrně přesné vytipování rizikových atributů, s kterými bychom měli nějakým způsobem dále pracovat. **Rizikovým atributem** se rozumí takový atribut, u kterého:

- **míra důležitosti překračuje míru spokojenosti,**
- **míra spokojenosti výrazně překračuje míru důležitosti.**

Tento přístup je zcela logický, neboť pokud bych jako respondent **například** ohodnotil, že je pro mne naprosto zásadní, na jakých stolech se bude hrát a zároveň uvedl, že jsou pro mne stoly zcela nevyhovující, logický závěr tohoto výroku je takový, že si přeji jiné stoly, než na kterých se zrovna hraje. V takovém případě lze vysledovat únik zisků, neboť taková nespokojenost se zásadními atributy v komunitě hráčů by s sebou nesla i značnou ztrátovost zisků.

Na druhé straně přehnaná spokojenost s atributem, který je všeobecně považován za nedůležitý, poukazuje na neefektivně vynakládané prostředky. Identifikace takového rizikového atributu nám ukazuje, v jakém směru lze inicializovat úsporná opatření.

Sledujeme-li tyto dva parametry (subjektivní důležitost a subjektivní hodnocení spokojenosti) ve více charakteristikách produktu nebo služby, lze celkovou spokojenost zákazníků graficky analyzovat v tzv. **okně zákazníka**, viz obr. 7.

Rozvinout	Fixovat
Monitorovat	Zvážit

Obrázek 9: Okno zákazníka (zdroj: zpracováno dle (14))

Konstrukční parametry otázek tvoří v grafickém výstupním formátu základní osy:

- **Osa X** – určuje, jak je služba kvalitní. Jedná se o hodnocení dané služby, resp. o hodnocení vlastní realizace služby nebo produktu.

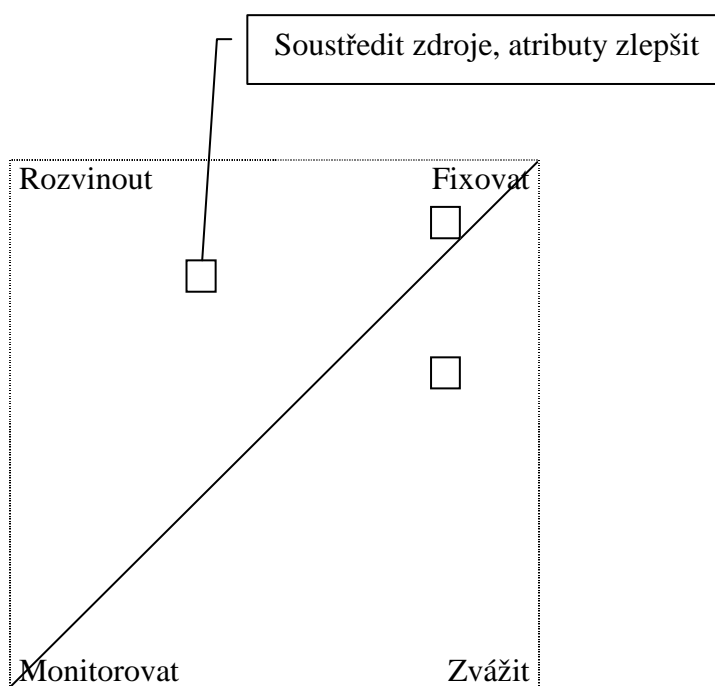
- **Osa Y** – určuje, jaká je důležitost služby nebo produktu pro zákazníka.

Souhrnná interpretace atributů služby nebo produktu tak ukazuje na silné a slabé stránky ve čtyřech kvadrantech. Následuje popis jednotlivých kvadrantů.

- **Fixovat:** zákazník to chce a zároveň to i dostává.
 - Do kvadrantu, který je graficky znázorňován vpravo nahoře patří takové produkty a služby, jejichž důležitost je vysoce hodnocena a jejichž hodnocení je ze strany zákazníků vnímáno pozitivně. Tento kvadrant je takový, ve kterém by v ideálním případě měly být všechny atributy. Tyto atributy mohou být dále rozvíjeny k neustálému zvyšování spokojenosti, pozor se však musí dát na to, aby se jednalo o ekonomicky výhodné zlepšování. Tedy je zbytečné tyto atributy dále rozvíjet, nepřinese-li to adekvátní ekonomickou výhodnost, jinými slovy by si podnik měl dát pozor na to, aby zákazník vůbec dokázal ocenit kvalitu atributu.
- **Rozvinout:** zákazník to chce a zároveň to nedostává
 - V tomto kvadrantu situovaném vlevo nahoře jsou umístěny ty atributy, které zákazníci považují za důležité, ale nejsou s nimi valně spokojeni. Pro firmu je klíčové, aby atributy v tomto segmentu rozvíjela z jakostního hlediska, aby vzrostla spokojenost. Vyšší spokojenost s sebou nese vyšší míru ziskovosti!
- **Zvážit:** zákazník to nechce, přesto to dostává
 - Atributy ve kvadrantu, který je graficky znázorňován vpravo dole, jsou vnímány kladně, nicméně je jejich důležitost pokládána za nízkou. Zde by si měla firma uvědomit, zda není možné omezit výdaje na tuto aktivitu popřípadě úplně zrušit, aby se dosáhlo požadovaných úspor, a tím vyšších zisků. V moderních společnostech přeci jen ale tyto „maličkosti“ vytvářejí onu malou konkurenční výhodu firmy a dávají firmě schopnost vyčnívat nad konkurencí. V konečném hodnocení těchto atributů je tedy důležité postupovat s citem a opatrností a zvážit všechna potencionální pro a proti.
- **Monitorovat:** zákazník to nechce a zároveň to nedostává

- Zde jsou atributy, které dosáhly nevalného hodnocení jak v důležitosti, tak ve spokojenosti. Přesto by se měly tyto atributy dále monitorovat, neboť vlivem mnoha vnějších či vnitřních faktorů se mohou v čase rozvinout buď v silnou, nebo ve slabou stránku produktu.

Z podstaty okna zákazníka vyplývá, že neoptimálněji jsou prováděny ty atributy, které leží na diagonále vedené skrze pole „Monitorovat“ a „Fixovat“, viz obr. 8. V těchto případech je zákazníkem vnímaná důležitost těchto atributů rovna jejich současnému stavu. Zařazením jednotlivých atributů do grafu tak zjistíme, jaké atributy produkty jsou prováděny optimálně, nadprůměrně a které nedostatečně (14).



Obrázek 10: Porovnání hodnocení a priorit (zdroj: zpracováno dle (14))

4.5 Vyhodnocení dat

4.5.1 Aritmetické průměry

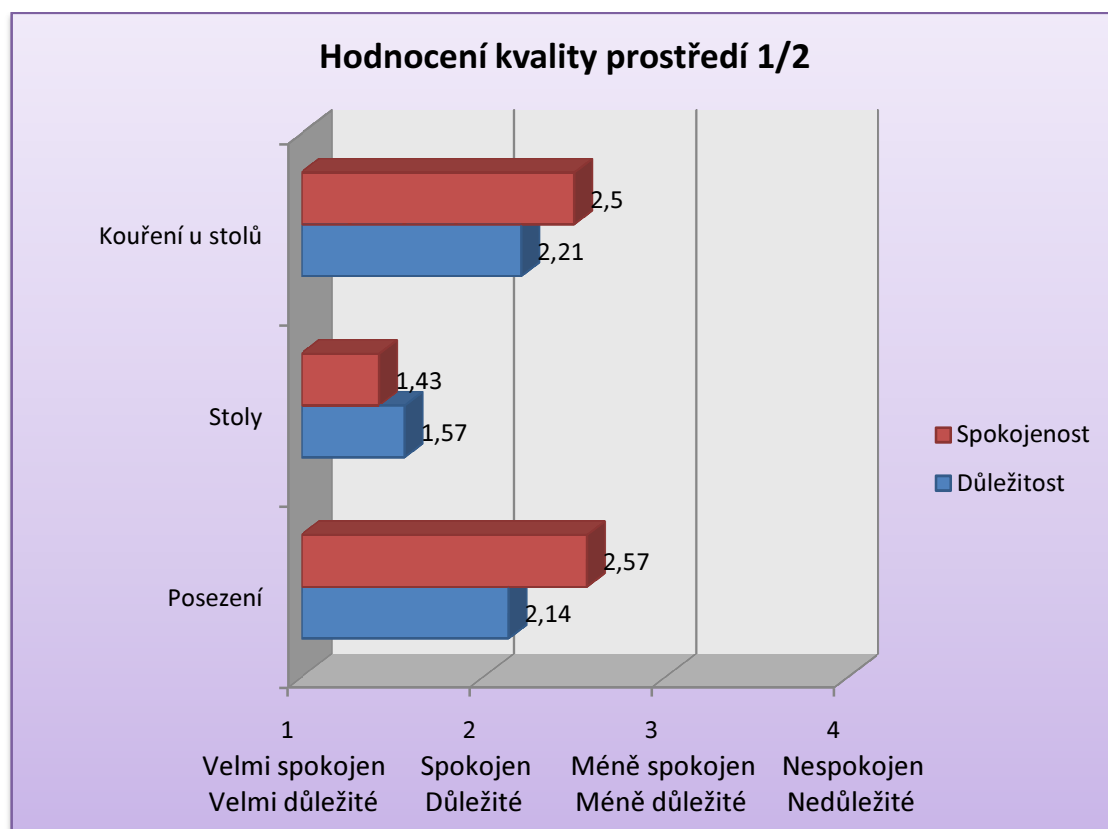
Na základě dotazníkového šetření byly vytvořeny grafy informačního charakteru, které vyjadřují, jak jsou vnímány jednotlivé atributy. Následují grafy se slovní interpretací výsledků:

Stupnice důležitosti:

1 – Velmi důležité, 2 – důležité, 3 – méně důležité, 4 – nedůležité.

Stupnice spokojenosti:

1 – Velmi spokojený, 2 – spokojen, 3 – méně spokojen, 4 – nespokojen.

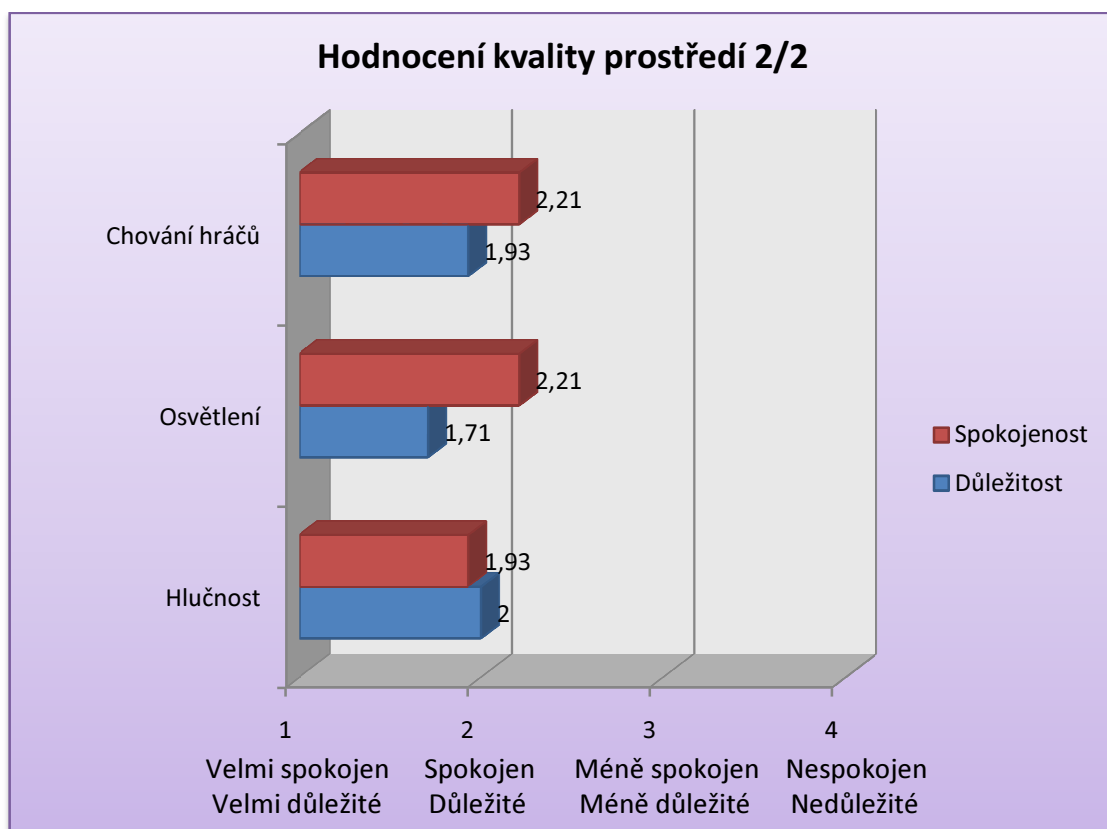


Graf 1: Hodnocení kvality prostředí, část první

S kouřením u stolů je většina lidí méně spokojena a zároveň tento faktor považují za důležitý, zde je tedy prostor pro změnu k přístupu ve věci kouření. Podíl kuřáků v zákaznících činí 63% (viz graf 13 na straně 67). I přes tento fakt by bylo vhodné kouření u stolů zcela zakázat a tento zákaz striktně dodržovat.

Se stoly jsou zákazníci velmi spokojeni a zároveň je považují za velmi důležité, zde je tedy vše v pořádku. Stoly jsou naprosto bez problému, lidé se k nim vejdou, nemačkají se, potahové plátno je příjemné na dotyk a stoly jsou dostatečně masivní.

Se židlemi jsou lidé méně spokojeni, přestože většina lidí sezení považuje za důležité. Zajímavé je, že ačkoliv je posezení hodnoceno jako důležité, podle tabulky 3 je však její důležitost hodnocena jako druhá nejmenší. Zajisté by bylo vhodné zamyslet se nad výměnou židlí, nutné to však s přihlédnutím k relevantní důležitosti není.

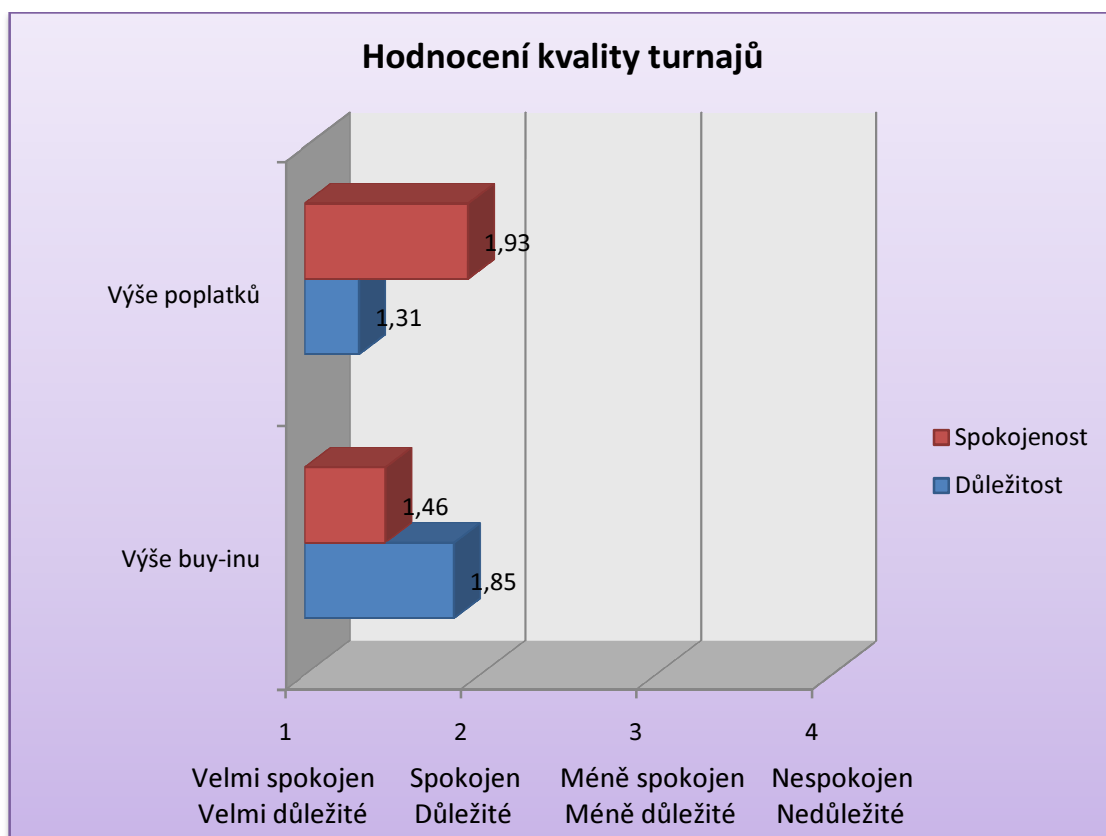


Graf 2: Hodnocení kvality prostředí, část druhá

S chováním hráčů je většina spokojena, nicméně 20% respondentů uvedlo, že je nespokojeno s chováním hráčů. Zde by prospělo důsledněji kontrolovat slušné chování během hry a udržovat na stole korektní vztahy. Na tuto činnost by mělo stačit proškolení dealerů a ujistit se, že rozumí a chápou, jak zvládat vypjaté situace během hraní.

S osvětlením je většina spíše spokojena než méně spokojena, zároveň je osvětlení považováno za velmi důležité až důležité. Zde by bylo vhodné lépe nasvítit prostředí.

S hlučností je většina lidí spokojena a zároveň ji lidé považují za důležitou (ačkoliv s přihlédnutím k tabulce 3 se jedná stále o nejméně důležitý faktor), zde je tedy vše v pořádku.

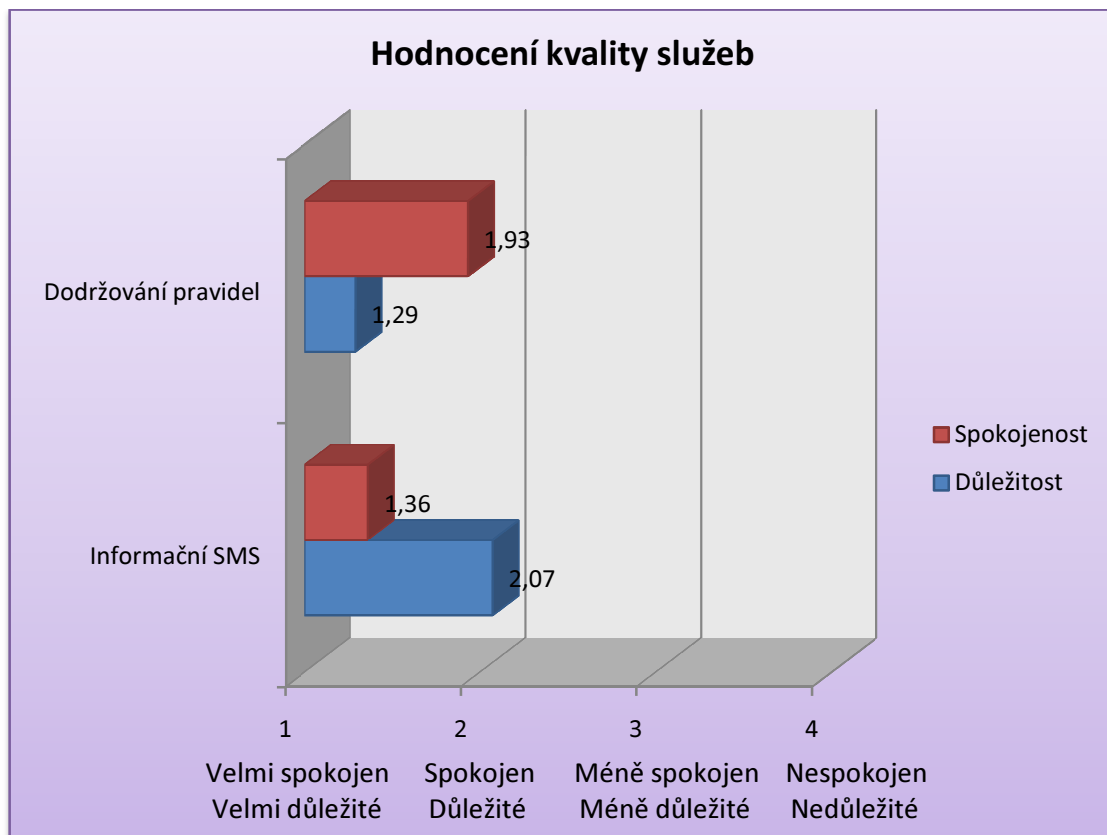


Graf 3: Hodnocení kvality turnajů

Výše poplatků klubu je pro hráče velmi citlivým tématem a velmi důležitým faktorem. S poplatky jsou hráči "pouze" spokojeni, ačkoliv je výše poplatku hodnocena jako nejdůležitějším faktorem herny. Zde by byla tedy vhodná diskuze o aktuální výši poplatků, resp. by byla vhodná větší průhlednost, kolik se odvádí přesně do banku a kolik si bere občanské sdružení.

Aktuální výše buy-inů je hráči hodnocena velmi kladně. V současné době je zde obecná spokojenost s buy-iny, tedy vklady do hry. Zde vidím jistý prostor pro mírné zvýšení vkupů do hry, vzhledem k průměrné výši maximálního vkladu, který je jednotlivec

ochoten vložit do jednoho turnaje – více viz u grafu 9, kde je tato problematika dále rozvedena.



Graf 4: Hodnocení kvality služeb

S dodržováním pravidel jsou klienti spokojeni a zároveň je to nejdůležitější atribut z hlediska důležitosti. Doporučuji tedy více dbát na striktní dodržování pravidel bez výjimek, jasnou formulaci pravidel a srozumitelnost.

S informovaností přes SMS servis jsou lidé velmi spokojeni, ačkoliv spousta zákazníků považuje tuto službu za nedůležitou. V rámci úspor by bylo vhodné promyslet, jestli bude nějaká jiná forma komunikace méně nákladná než pravidelné rozesílání zpoplatněných SMS zpráv. Roční náklady na SMS zprávy klientům přesahují desítku tisíc korun.

4.5.2 Priority zákazníků

V následující tabulce jsou sledované atributy seřazeny sestupně podle důležitosti od nejdůležitější vnímaného atributu po nejméně důležitý. Procentuální důležitost byla vypočítána jako podíl maximálních hodnocení z celkového počtu hodnocení.

Tabulka 4: Hodnocení důležitosti jednotlivých atributů

Hodnocený atribut	Důležitost	Procentuální důležitost
Dodržování pravidel	1,29	85,70
Výše poplatků	1,31	71,40
Stoly	1,57	64,30
Osvětlení	1,71	57,10
Chování hráčů	1,93	50,00
Informační SMS	2,07	50,00
Výše buy-inu	1,85	42,80
Kouření u stolů	2,21	35,70
Posezení	2,14	28,50
Hlučnost	2	14,20

Jak lze vyčíst z tabulky 3, za nejdůležitější faktor je považováno dodržování pravidel, následováno výší poplatků, stoly, osvětlením, chováním u stolu atd. Z toho lze vyvodit závěr, že většina lidí považuje transparentnost za velice důležitý faktor. Zde by bylo tedy vhodné popřemýšlet nad tím, jak se prezentují současné vklady do her, a více propagovat, jaká část z vkupu je poplatek za hraní a jaká část jde přímo do banku, o který se bude hrát. Z hlediska procentuální četnosti byla jako nejméně důležitý faktor identifikována hlučnost prostředí. Je to logické, neboť jde-li člověk do společnosti, kde vyhledává vzrušení, nebude se starat o to, aby tam bylo klidné ticho na hru. Nicméně jako nejméně důležitý faktor, co se aritmetického průměru týče, bylo vyhodnoceno kouření u stolů. Přihlédneme-li k faktu, že 63% zákazníků jsou kuřáci, není se ani čemu divit. Kuřákovi je lhostejné, zda se u stolu kouří nebo ne, neboť sám nevnímá neblahé vlivy tabákového dýmu na kvalitu prostředí.

4.5.3 Spokojenost s atributy

V tabulce číslo 4 jsem srovnal atributy sestupně podle spokojenosti, od atributu s nejvyšší spokojeností po atribut s nejmenší spokojeností.

Tabulka 5: Hodnocení spokojenosti s atributy

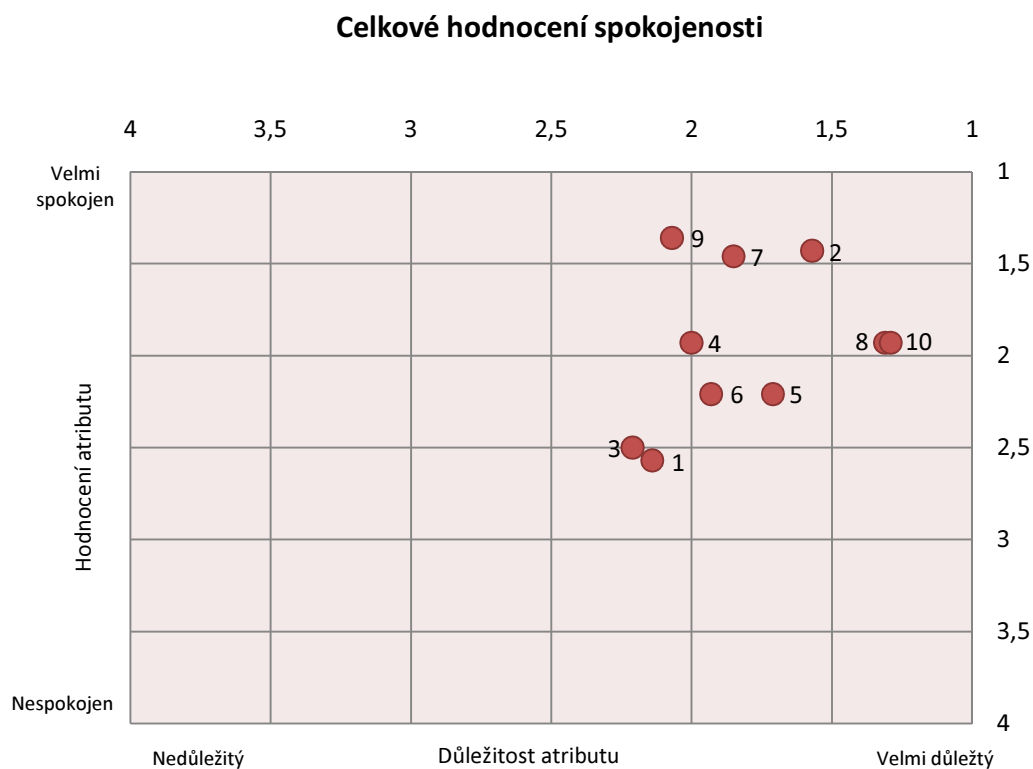
Hodnocený atribut	Spokojenost	Procentuální spokojenost
Informační SMS	1,36	78,6
Stoly	1,43	71,4
Výše buy-inu	1,46	50
Dodržování pravidel	1,93	42,9
Výše poplatků	1,93	35,7
Kouření u stolů	2,5	28,6
Chování hráčů	2,21	21,4
Hlučnost	1,93	14,3
Osvětlení	2,21	14,3
Posezení	2,57	7,1

Největší procentuální spokojenosti dosáhla podpůrná služba, a to informační SMS zpráva. Tyto zprávy chodí vybraným hráčům v den, kdy probíhá turnaj, a to sice brzy ráno. Zde je tedy servis bezchybný. Velice potěší fakt, že stoly jsou ohodnoceny více než kladně, je tedy vidět, že jsme při výběru měli šťastnou ruku. Nejhůře je vnímáno osvětlení a posezení. Při jednom pokerovém turnaji je zapotřebí sedět na místě mnohdy i přes pět hodin, a jakákoliv židle po takové době sedu začne být nepohodlná. Respondenti si zřejmě toto uvědomují, proto tomuto faktoru zároveň přiřkládají nevysokou důležitost. Zde by tedy nebylo příliš ekonomicky vhodné investovat tisíce do kvalitnějšího posezení, mnohem rozumnější investicí se jeví vylepšení osvětlení.

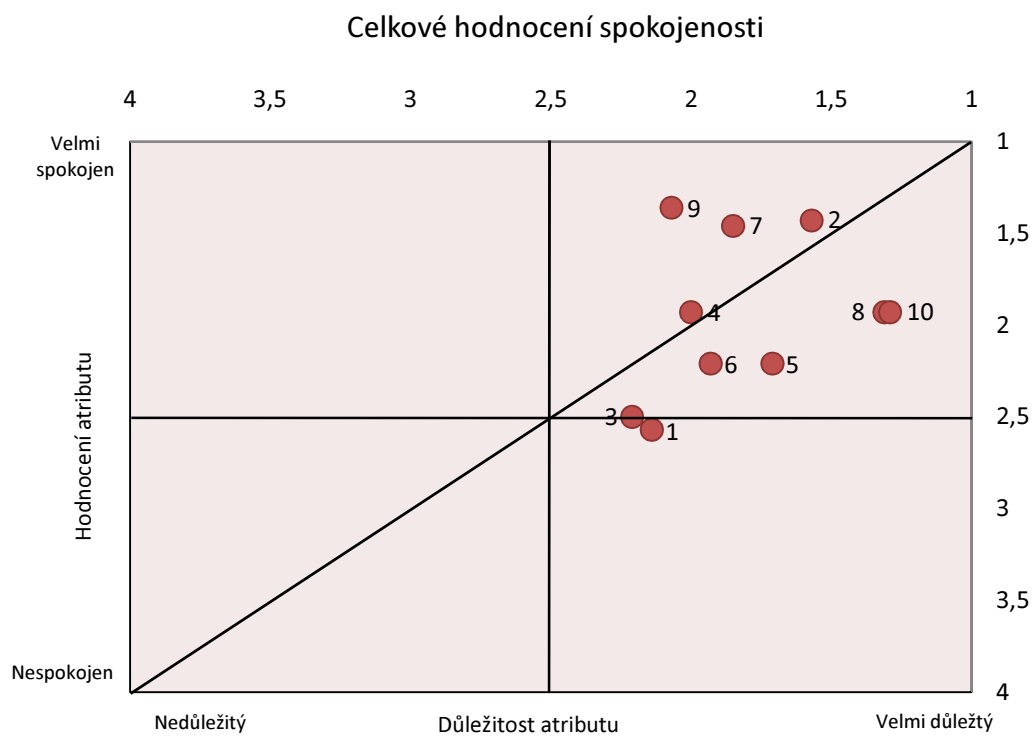
Samotné vztahy mezi veličinami v tabulkách 3 a 4 lze efektivně zhodnotit až teprve za pomoci celkového hodnocení spokojenosti, která je provedena v následující podkapitole.

4.5.4 Celková spokojenost zákazníků

Celkovou spokojenost zákazníků poker klubu Šance, o. s. s atributy jsem zhodnotil pomocí okna zákazníka, jež jsme si definovali v kapitole 4.4.2. Princip vyhodnocování je tamtéž. Legenda je pod grafem číslo 9.



Graf 5: Celkové hodnocení spokojenosti



Graf 6: Okno zákazníka

Legenda ke grafu 5, 6:

- 1 – židle
- 2 – stoly
- 3 – kouření na stolech
- 4 – hlučnost
- 5 – osvětlení
- 6 – chování hráčů
- 7 – výše buy-inů
- 8 – výše poplatků
- 9 – informace v SMS zprávách
- 10 – dodržování pravidel

4.5.5 Analýza celkové spokojenosti zákazníka

Jak je ukázáno v grafech 5 a 6, většina atributů se nachází ve „fixovat“ kvadrantu. To je dobré znamení, neboť atributy v tomto kvadrantu jsou charakterizovány jako atributy, které jsou vysoce důležité a zároveň kvalitně hodnoceny. Nicméně je důležité přistoupit k samotné analýze bodů vzhledem k relativní poloze vůči diagonále. Relativní polohy jsou trojího druhu:

➤ **Nad diagonálou**

- **Nadprůměrná spokojenost s atributem.** Hodnocení spokojenosti atributu je vyšší než jemu přiřazená důležitost.

➤ **V těsném okolí diagonály**

- **Průměrná spokojenost s daným atributem.** Kvalita této poskytované služby splnila zákaznicko očekávání.

➤ **Pod diagonálou**

- **Nespokojenost s daným atributem.** Zákazník je s kvalitou provedení služby či výrobku nespokojen. Převážně těmito znaky spokojenosti by se měla firma zabývat.

Nadprůměrně jsou zákazníci spokojeni s:

- atributy 7 a 9, tedy ve výši buy-inů a informacích v SMS zprávách. Tento fakt znamená, že je možné polevit v kvalitě zpráv, aby byly ušetřeny náklady. Skutečnost je však taková, že pravidelný telefonní kontakt se zákazníkem prohlubuje vztahy a přidává přidanou hodnotu hraní právě v našem podniku, v podniku, který se „stará“ o své hráče tím, že jim zasílá osobní pozvánky na turnaje. Hráči jsou nadmíru spokojeni s výší buy-inů (vkupů), což znamená jen to, že jsou ochotni vložit do hry více peněz, než nyní, resp. že jim pravidelné hraní nijak nenarušuje ostatní výdaje. Tuto část financí by bylo vhodné přesunout do **vyšší cash-game**, s povinnými sázkami 10 a 20 Kč, z které je vyšší ziskovost, než z turnajů.

Průměrná spokojenost panuje v:

- attributech 2 a 4, tedy ve stolech a hlučnosti. Kvalita stolů je přesně taková, jaká by měla být. Hráči se cítí pohodlně a dobře se jim hraje. Ani hluk není na takové úrovni, aby jakkoliv omezoval nebo rušil užitek ze hry.

Nespokojenost panuje v:

- attributech 1, 3, 5, 6, 8, 10, ačkoliv u atributů 3(kouření na stolech) a 6(chování protihráčů) se jedná o diskutabilní nespokojenost, neboť se nacházejí v blízkosti diagonály. Nejdále jsou od diagonály atributy 8 (výše poplatků), 10 (dodržování pravidel), dále pak 5(osvětlení) a nakonec 1(židle, posezení). V tomto pořadí je třeba začít něco s atributy dělat. **Výši poplatků** se podaří snížit s přechodem na vyšší hru o peníze, kdy odpadne povinnost odebírat z turnajů více, než na zaplacení dealerů, a začnou se tak tvořit zisky jinde (právě na hře o peníze). Ziskovost u hry o peníze je enormní, neboť poplatek herně je ve výši 5% z každého potu, o který se právě hraje.

Dodržování pravidel je velice zvláštní ukazatel. Všichni ho považují za velice důležitý, a přitom s ním lidé nejsou vesměs spokojení. Zde se pravděpodobně reflektuje pocit jakési křivdy, kterou jedinec cítí pokaždé, když jeho vyrovnanou hru pokazí série špatných karet nebo porce smůly. Za takovou neovlivnitelnou veličinu hráč pak neodvratně vždy viní podnik a dealery, ačkoliv je nad slunce jasné, že tyto veličiny nelze ovlivnit. Variance je zkrátka variance a pravděpodobnost zůstane pravděpodobností. Nicméně klíč tkví právě v dealerech, v jejich pravidelných školeních, v pozorování, jak reagují na vypjaté situace a následné zpětné vazbě v soukromí. Profesionální dealer by měl vždy striktně dodržovat pravidla a dbát na jejich dodržování všemi u stolu bez výjimky. To je také recept na nekorektní **chování hráčů**.

Výše zmiňované **osvětlení** je minimální investice, která zvedne užitek ze hry. Nynější pološero nevyhovuje všem a lidé rádi jasně vidí, co se děje na stole. Určitě by tedy bylo vhodné instalovat výkonnější žárovky do bodových světelných zdrojů.

4.5.6 Statistické charakteristiky získaných hodnocení

V tabulce 5 můžeme vidět celkové odpovědi respondentů na jednotlivé otázky z oblasti spokojenosti a důležitosti. Je patrné, že nejčastější hodnocení bylo 1 a 2 z čehož vyplývá, že jsou zákazníci se současným stavem podniku poměrně spokojeni. To samé pozorujeme i u důležitosti, respondenti nejsou tedy zcela lhostejní. Získaná data jsem procentuálně znázornil také v grafech 7 a 8. Tato data byla získána z papírových dotazníků.

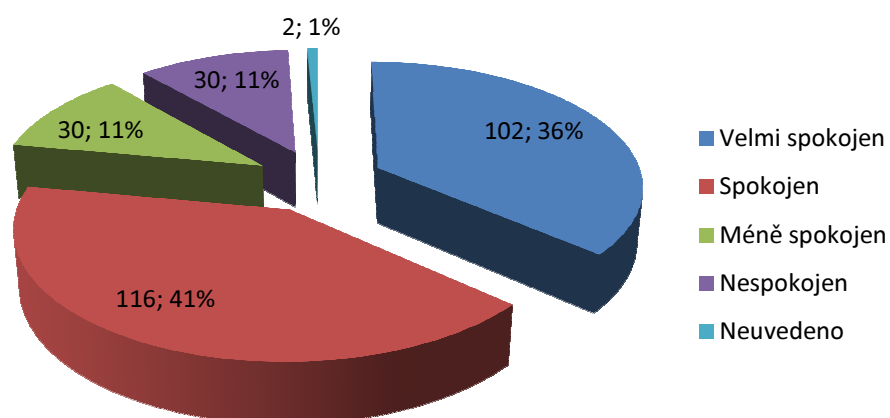
Tabulka 6: Četnosti celkových odpovědí na otázky

Spokojenost				
Odpověď Atribut	1	2	3	4
židle	2	16	2	8
stoly	20	6	0	2
kouření	8	6	6	8
hlučnost	4	22	2	0
osvětlení	4	14	10	0
chování	6	14	4	4
výše buy-in	14	12	0	0
poplatky	10	12	4	2
info sms	22	4	0	2
pravidla	12	10	2	4
Suma	102	116	30	30

Důležitost				
Odpověď Atribut	1	2	3	4
židle	8	12	4	4
stoly	18	6	2	2
Kouření	10	6	8	4
hlučnost	4	18	4	0
osvětlení	16	6	4	2
chování	14	6	4	4
výše buy-in	12	8	4	2
poplatky	20	4	2	0
info sms	14	4	4	6
pravidla	24	2	0	2
Suma	140	72	36	26

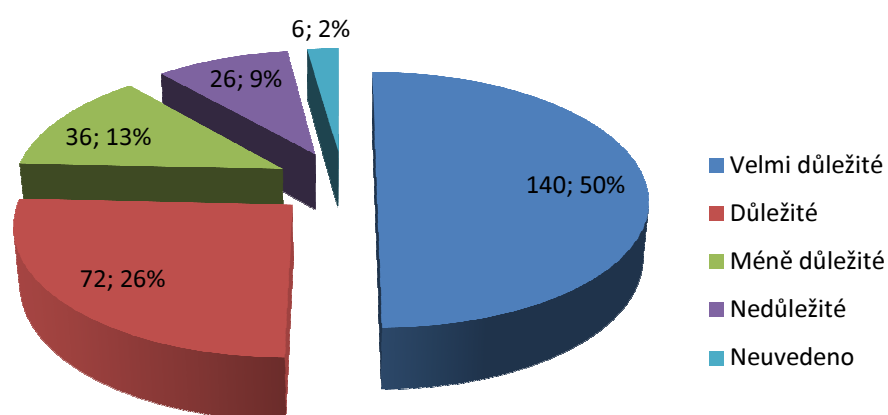
Celkem	242	188	66	56
--------	-----	-----	----	----

Hodnocení spokojenosti



Graf 7: Četnosti celkových odpovědí na otázky, spokojenost s atributy

Hodnocení důležitosti



Graf 8: Četnosti celkových odpovědí na otázky, důležitost atributů

Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka určuje shodu respondentů při hodnocení atributu. Čím nižší je hodnota směrodatné odchylky, tím vyšší je shoda respondentů a tím také důvěryhodnost hodnocení. V tabulce lze vidět vypočítané odchylky pro všechny atributy a jejich následné zprůměrování. Tímto způsobem si všimněte, že shoda je vyšší (směrodatná odchylka tedy nižší) u spokojenosti (0,83) než u důležitosti (0,92).

Tabulka 7: Směrodatné odchylky atributů

Směrodatné odchylky		
Atribut	Spokojenost	Důležitost
Židle	0,98	0,99
Stoly	0,82	0,90
Kouření	1,18	1,08
Hlučnost	0,46	0,55
Osvětlení	0,67	0,96
Chování	0,94	1,10
Výše buy-in	0,50	0,95
Poplatky	0,88	0,61
Info SMS	0,81	1,22
Pravidla	1,03	0,80
Průměr	0,83	0,92

4.5.7 Vyhodnocení turnajové části dotazníku

4.5.7.1 Oblíbenost turnajových formátů

V následující tabulce lze vidět pořadí oblíbenosti jednotlivých typů turnajů, jak bylo zjištěno dotazníkovým šetřením. Jednotlivé vysvětlivky k názvům turnajů lze najít ve slovníčku pojmů na konci diplomové práce. Průměrná popularita je spočítána jako aritmetický průměr hodnocení, jenž bylo jednotlivým typům uděleno. Dotaz byl koncipován tak, aby respondenti jednotlivé typy turnajů označili známkami podobně, jako ve škole (1 – hraji nejraději; 2 – rád si zahraji; 3 – nevadí mi, ale mám výtky; 4 – nemám rád tento typ turnajů; 5 – nechci hrát vůbec tento typ turnajů).

Tabulka 8: Oblíbenost turnajových formátů

Typ turnaje	Průměrná známka
Freezeout	1,2
Bounty freezeout	1,9
Double chance freezeout	2,2
100 rebuy	2,9
200 rebuy	3,2

Nejoblíbenějším formátem turnajů je **freezeout**, tedy turnaj, který má jasně danou strukturu. Zde je vidět spojitost s faktem, že nejdůležitějším atributem je dodržování pravidel. Oproti turnajům, kde je možno se dokoupit a více rozhoduje štěstí než um, je freezeout turnaj jasněji strukturovaný.

Jako druhý nejoblíbenější se umístil **bounty freezeout**, tedy turnaj s jasně danou strukturou (přijdete o žetony a skončil jste) a zároveň turnaj, kde dostanete bonus za vyřazení jiného hráče-nejčastěji bonus peněžitý. Tento fakt podporuje soutěživost, přizívuje ostražitost jednotlivce a dává podmínky k mnoha napínavým, resp. zábavným situacím. Hráči tak cítí neustále vzrušení za předpokladu, že je vhodně nastavena výše tzv. bounty. Vyřadí-li hráč více hráčů, nejenom z toho má vítězný pocit, ale může si dle nastavených parametrů přijít i na slušné peníze, aniž by musel turnaj vyhrát.

Hráči si rádi zahrají i tzv. **double chance freezeouty**, tedy freezeouty, kde je možné si právě jedenkrát dokoupit v případě, že byl hráč vyřazen. Tyto turnaje jsou dobré v tom, že se navýší o podstatnou částku bank, o který se hraje bez rizika, že by hráči hráli jako šílení.

Re-buy turnaje se těší všeobecné neoblíbenosti především z následujícího důvodu: toto není pravý poker. Hráči jsou zaslepeni možnostmi rychle zvýšit počet svých žetonů a nedbají rizika, neboť si mohou kdykoliv dokoupit tolik žetonů, s kolika vstupoval do hry. Více se zde tak hraje na faktor štěstí než umu, a průměrná cena jednoho turnaje na

hráče je tak mnohonásobně vyšší, než oněch 100 Kč. Není problém, aby hravý hráč nechal na tomto turnaji i přes tisíc korun, a to je i zde dost.

Re-buy turnaje s dokupem za 200 Kč má trochu klidnější průběh než re-buy s dokupem za stokorunu. On si to již hráč rozmyslí, zda riskovat s "pouhou" stokorunou, nebo jít-li do rizika s dvěma sty korunami. Bank, o který se v těchto turnajích hraje, mnohdy dosahuje velikých rozměrů, nicméně počet dokupů bývá obecně nižší, než ve stokorunovém re-buy turnaji.

Jednotlivé formáty turnajů mají své výhody a nevýhody, ale empirická data hovoří jasně. **Nejoblíbenějším typem turnaje je ten, který je nejvolnější a kde se nejméně hazarduje za pevně stanovené množství peněz, kdežto nejméně oblíbeným turnaje v místní komunitě hráčů je nejvíce agresivní typ turnaje za nejvíce peněz.** Je zde tedy patrná inklinace komunity k bezpečnému hraní, nikoliv k patologickému hráčství (tzv. gamblingu), a to je pro poker jako pro sport skvělá zpráva.

Samozřejmě by bylo vhodné, aby se skladba turnajů upravila dle požadavků zákazníků, tedy aby se co nejvíc hráli více oblíbené turnaje.

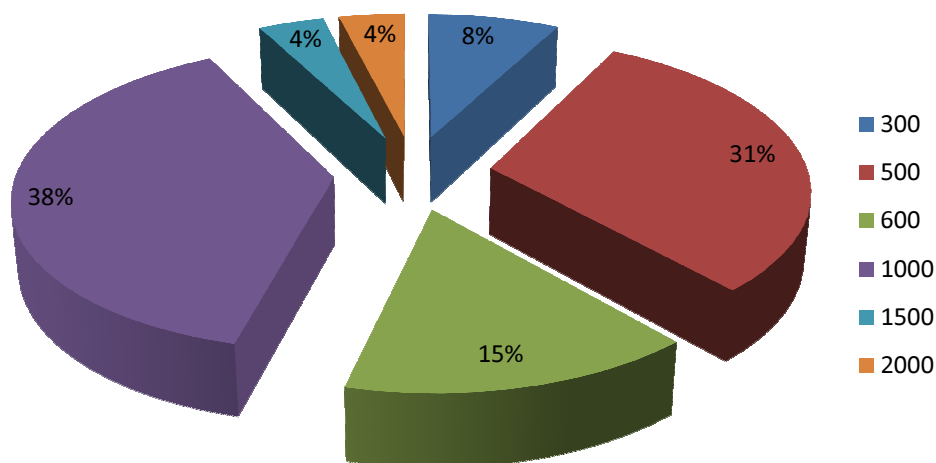
4.5.7.2 Výše maximálních buy-inů

Výše buy-inu (neboli vkupu do turnaje) určuje, kolik jsou hráči v průměru ochotni vložit právě do jednoho turnaje. S přihlédnutím k výsledovanému faktu, že jsou lidé plně spokojeni s výší buy-inu, lze vysledovat, jaký je trend ve společnosti a o kolik by bylo pravděpodobně únosné zvýšit vkupy do turnajů. Data pro buy-iny jsou následující:

Tabulka 9: Vysledované hodnoty buy-inů

Vysledované hodnoty	
Aritmetický průměr	788,46
Medián	600
Směrodatná odchylka	377,57
Modus	1000
Minimum	300
Maximum	2000

Rozložení zjištěných maximálních výšek buy-inů [Kč]



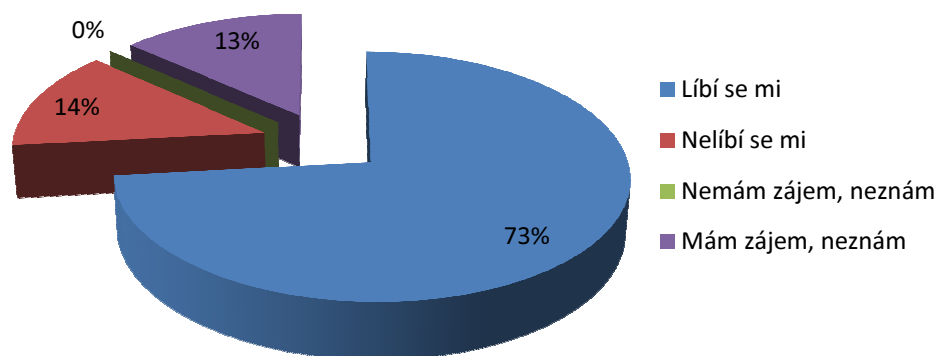
Graf 9: Procentuální rozložení jednotlivých maximálně přípustných buy-inů

4.5.7.3 Popularita bodované série turnajů

Jak již bylo zmíněno, v klubu proběhly i bodované série několika turnajů, kterým se odebíraly části výher, aby se pak tyto části daly dohromady na velké finále, na kterém si zahrají nejlepší z nejlepších. Jelikož se jedná o organizačně náročný turnaj, který v sobě váže pohotové prostředky po celou dobu seriálu, zdálo se jako vhodný nápad zjistit, jak jsou na tom tyto seriály vlastně s oblíbeností. V případě všeobecné nelibosti s tímto formátem by se mělo zvažovat o zrušení, v opačném případě o znovuzavedení a větší propagaci seriálu.

Respondenti měli na otázku „**Jak se vám líbí bodované série turnajů, které mají finálový freeroll o větší částky?**“ vybrat právě jednu z následujících odpovědí: 1- Líbí se mi; 2 – nelíbí se mi; 3 – nikdy jsem nehrál, zájem nemám; 4 – nikdy jsem nehrál, zájem mám.

Oblíbenost turnajové série



Graf 10: Oblíbenost turnajové série

Mezi lidmi převažuje spokojenost s tímto formátem, pravděpodobně díky soutěživosti a závěrečnému turnaji o mnoho peněz, kam je vstup zdarma, ale zároveň je třeba se tam probojovat. Mezi respondenty se nenašel nikdo, kdo by tento formát turnajů nezažil a zároveň ho nechtěl zkusit. Vidím zde tedy velký potenciál.

4.5.8 Vyhodnocení služeb v dotazníku

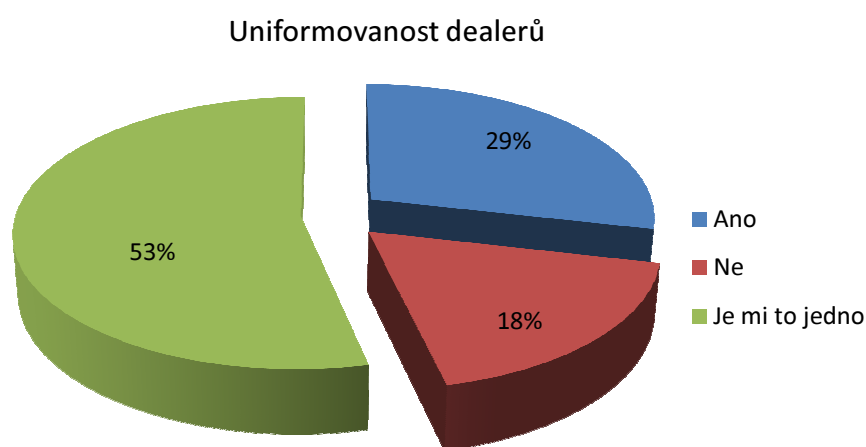
V této části dotazníku jsem ponechal jednu otevřenou otázku a dvě uzavřené. Zajímalo mne, jestli je mezi hráči nějaký oblíbený dealer, zda by hráči uvítali uniformované dealery a zda hráčům chybí on-line informační systém s výsledky a hlášenými akcemi.

4.5.8.1 Oblíbený dealer

Jak se ukázalo, tato otázka byla v dotazníku zbytečně. Původním záměrem otázky bylo identifikovat nejpopulárnějšího dealera a jeho unikátní znaky, které by se pojmenovaly a šířily školením dál mezi ostatní dealery. Objevilo se několik přeškrtnutých jmen, několik vulgarismů na rozdané karty, ale vypovídací schopnost takových záznamů je více méně nulová. Průměrný hráč tedy nemá oblíbeného dealera – všichni ho štvou tak nějak stejně.

4.5.8.2 Uniformovanost dealerů

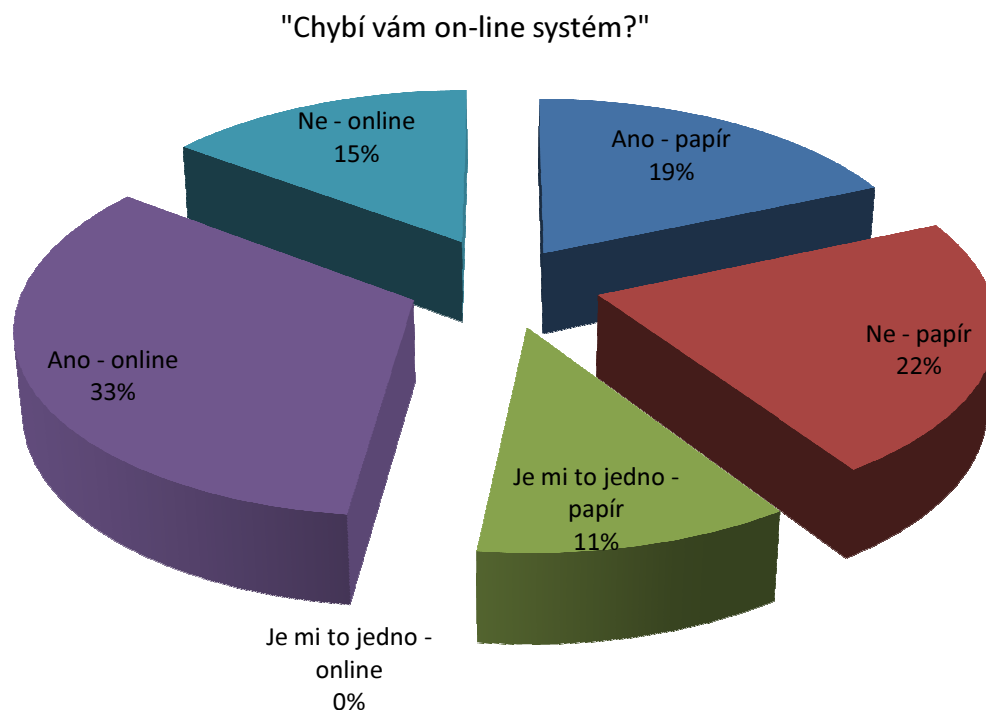
Zde mne zajímá, jaká je skutečná přínosnost jednotlivé uniformovanosti dealerů. Tato uniformovanost se na malém městě pojí s mnoha komplikacemi – spousta dealerů se odmítá uniformovat, neboť se necítí se ve své kůži. Hráči se s dealery mnohdy znají i v osobní rovině, a vidět svého kamaráda například v tematizované košili s sebou nese spoustu poznámek na adresu dealerů. V následujícím grafu jsou znázorněny jednotlivé odpovědi, z kterých plyne, že uniformovanost je lidem lhostejná, ale když už, tak spíše tu uniformu než ne. S přihlédnutím k empirickým datům bych se nebál zavést povinné uniformy, například bílé košile s logem klubu.



Graf 11: Uniformovanost dealerů

4.5.8.3 Absence on-line informací

Na otázku, zda lidem chybí on-line informace, bylo jinak odpovídáno v „živých“ a on-line dotaznících, viz koláčový grafy č. 92. Souhrn jednotlivých odpovědí je takový, že 52% respondentů uvedlo, že by uvítali on-line informační systém, 37% respondentů uvedlo, že on-line informační systém není nutný. Jedenácti procentům je to lhostejné. Závěrem těchto zjištění je skutečnost, že on-line informační systém chybí polovině hráčům. Sežene-li se nějaký nenákladný systém, který bude jednoduchý na údržbu a aktualizaci, zajistí bychom tím udělali radost polovině hráčům. Zde se nabízí možnost využít bezplatně služeb sociálních sítí, jako je například Facebook, neboť zde každý on-line respondent vlastní účet.



Graf 12: Procentuální odpovědi na absenci on-line systému, papírový + online dotazník

4.5.9 Vyhodnocení osobní části dotazníku

Osobní otázky jsem kladl až nakonec v souladu s pravidlem „nedostat tazatele do defenzivního postoje, který by tak ovlivnil hodnověrnost dotazníku“. Osobní otázky jsem položil pouze dvě, a to sice jestli je respondent kuřák (ano/ne) a jak často hraje respondent živý poker. Zde měl respondent možnost odpovědět jednou ze čtyř odpovědí – „hraji méně než 1x týdně“, „hraji 1x týdně“, „týdně hraji vícekrát než jednou“ a „hraji kdykoliv mi to čas a peníze dovolí“. Pro podnik jsou nejvíce ziskoví takoví hráči, kteří hrají vícekrát do týdne. Respondent, který hraje poker kdykoliv má čas nebo peníze, obvykle nemá právě ani jedno a jeho fluktuace na turnajích je vysoká. Hraje tedy jeden týden každý večer, ale dalších 14 dní po něm není ani vidu, ani slechu.

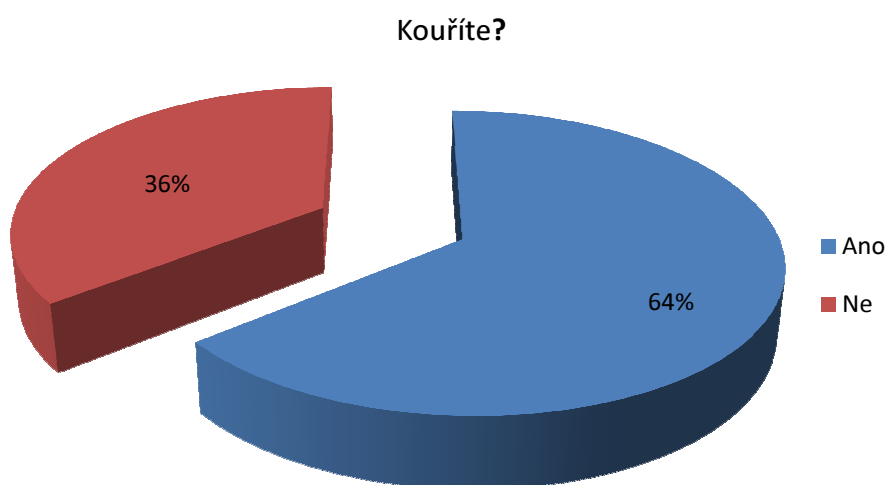
4.5.9.1 Podíl kuřáků v komunitě

Již při tvorbě dotazníku jsem cítil, že kouření při pokeru je velké téma. Kouří-li jeden hráč u stolu, stávají se kuřáky všichni – pasivními kuřáky. Různé studie prokazují

škodlivost takového kouření, je to tedy nejenom nepříjemné, ono je to i zdraví škodlivé. Máte-li se soustředit několik hodin na hru, analyzovat protihráče a činit důležitá investiční rozhodnutí, nemůžete se nechat rozptylovat špatným vzduchem. Již analýza pomocí okna zákazníka ukázala, že s kouřením u stolů jsou respondenti méně spokojeni, a to i přes to, že mezi hráči je 64% kuřáků. Hlubší analýza ukázala, že **nekuřáci udávají průměrnou známku 3,5 ze 4** se spokojeností („nespokojen“), **kuřáci průměrnou známku 2,1 ze 4** („spokojen“). Po zprůměrování s přihlédnutím k podílu jednotlivých hráčů výpočtem

$$(64 \times 2,1) + (36 \times 3,5) / 100$$

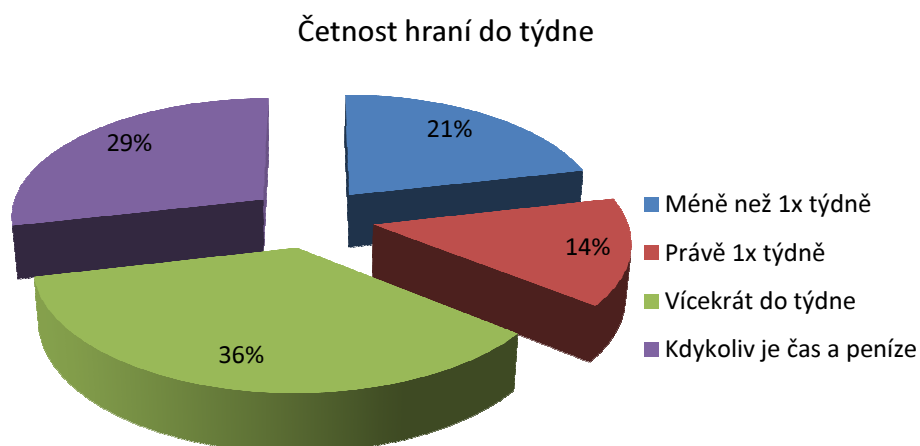
vychází průměrná známka **2,604**, tedy „méně spokojen“. Zákaz kouření u stolu tak logicky může znamenat jen zlepšení úrovně jakosti poskytovaných služeb a průměrný hráč se bude u stolů cítit lépe.



Graf 13: Odhadovaný podíl kuřáků v komunitě

4.5.9.2 Frekvence hraní živého pokeru

V této závěrečné otázce dotazníku jsem chtěl zjistit, jak často průměrný hráč chodí hrát živý poker (předpokládám, že vzhledem k poloze klubu, jeho monopolnímu postavení ve městě atd. zanedbatelná část respondentů jezdí hrát někam jinam živý poker). Statistiky lze vidět na grafu 14.



Graf 14: Frekvence hraní živého pokeru týdně

Je zajímavé vidět, že i přes mnohaměsíční působení v lokalitě si stále poker klub Šance drží klientelu, která z poloviny chodí právě jedenkrát nebo vícekrát. Tito klienti se jeví jako nejvíce ziskoví – tedy ti, co chodí stále a pravidelně. Jak jsem zmiňoval, fluktuace hráčů, co chodí jen, pokud mají čas a peníze, je vysoká. Tato část zákaznictva tedy činí nepředvídatelnou sílu na trhu. V této části zákazníků také vidím důvod, proč během různých svátků praská kapacita klubu ve švech – během svátků mají tito zákazníci čas i peníze. Bylo by vhodné identifikovat, jací zákazníci chodí pravidelně a vytvářet jim různé benefity, aby se prohloubilo pouto mezi zákazníkem a vedením klubu.

5. ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, jaké faktory považuje návštěvník pokerového klubu za důležité. Bylo tedy provedeno dotazníkové šetření, neboť se volba dotazníku jevila jako nejvhodnější s přihlédnutím k velikosti současného trhu v malém, okresním městě. Ještě nikdo takový výzkum v ČR na svých pokerových zákaznících neprováděl, nebylo se tedy o co opřít během výzkumu.

Dílčí cíle diplomové práce byly

1. charakterizovat jednotlivé atributy, které rozhodují o spokojenosti zákazníka a
2. navrhnout opatření, které by vedly ke zvýšení spokojenosti a jakosti služeb v prostředí pokerového klubu.

5.1 Vypracování dotazníku

Vzhledem k neexistenci podobných dotazníků bylo nutné vytvořit první dotazník pro měření spokojenosti zákazníků. Nejprve jsme zvolil atributy, které jsou pro většinu takových klubů společné, a poté jsem začal tvořit dotazník, který by byl v souladu s logikou věci a doporučenými postupy při tvorbě dotazníků, plně v souladu s kapitolou 3.8.3.4. Mnou navržený dotazník byl obsáhlejšího rázu a zákazník musel zauvažovat, nicméně otázky byly formulovány jasně a vyplňování v průměru nezabralo více, než 5 minut času. Primární cíl byl tedy splněn.

5.2 Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocování dotazníků proběhlo dvěma způsoby. Jednak za pomoci vyhodnocování aritmetických průměrů jednotlivých hodnot, což nám při slovní interpretaci dává poměrně přesnou představu, jak jsme na tom s jednotlivými aspekty. Další metodikou bylo zanesení zprůměrovaných hodnot do okna zákazníka, které je koncipováno tak, aby bylo jasně rozeznat, které atributy jsou prováděny optimálně, které nedostatečně a které nadprůměrně. Na základě této grafické analýzy a slovní interpretaci ostatních

výsledků byly navrženy nápravné opatření a doporučení. Tento cíl byl tedy také splněn.

5.3 Navrnutí nápravných opatření a doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, které atributy jsou pro zákazníka nejdůležitější a se kterými je nejvíce spokojen (viz tabulky 4, 5). Po zanalyzování veličin v širším kontextu jsem navrhl nápravná opatření vybraným atributům. Tyto opatření jsou shrnuta v následující tabulce 9.

Tabulka 10: Navržená opatření

Hodnocené atributy	Navržená opatření
Kouření u stolů	Průměrná spokojenost s atributem je ve slovní interpretaci „méně spokojen“, navrhuji tedy zákaz kouření u stolů. Podstatně dražší alternativou tohoto opatření může být instalace vzduchotechniky.
Chování protihráčů, dodržování pravidel, uniformovanost	Více korektního chování u stolů znamená méně nervů a menší znechucenost po prohraných partiích. Navrhuji tedy řádné proškolení dealerů a jejich důslednou kontrolu, důsledné dodržování pravidel a ukládání sankcí hráčům, kteří urážejí ostatní.
Výše poplatků	V této oblasti navrhuji vyšší transparentnost ve formě pojmenování turnajů a jednotnému poplatku za turnaj, např. ve výši 70 Kč. Turnaje se tak budou označovat např.: „330 + 70 freezeout“. 330 Kč do prizepoolu a 70 Kč poplatek.
Osvětlení, židle	Osvětlení lze vylepšit jednoduchým přiděláním bodových světel ke stropu, jejichž svítivost by byla ekvivalentní k 85 wattové žárovce. Židle navrhuji nechat takové, jaké jsou. Nákladnou alternativou je zakoupení nových, měkkých židlí.
Typy turnajů, výše buy-inů	Průzkum ukázal, že nejoblíbenějším typem turnajů jsou takové, kde je nejméně agresivity a příklonu k hazardu, tedy nejlépe freezeouty se současnými buy-iny, tedy okolo 400Kč. Navrhuji jednou měsíčně organizovat freezeout s vyšším buy-inem, kolem 800Kč. Turnaje by bylo vhodné koncipovat i nadále „pro studenty“, tedy žádné větší akce, kam je třeba investovat tisíce Kč.
On-line informační systém	Není nezbytný, nicméně pro větší propagaci navrhuji spuštění systému na sociálních sítích, kam se dají psát informace o aktuálních akcích. Pro toto by plně postačoval www.facebook.com , který je zdarma.

5.4 Ostatní doporučení

Během samotného rozdávání dotazníků mi několik hráčů řeklo, že by uvítalo častější rotaci dealerů, tedy častější změnu dealerů. Navrhuji tedy i častější střídání dealerů, zhruba po půlhodině míchání.

Vzhledem k současné atmosféře, kdy turnaje jsou pro to, aby se co nejméně hazardovalo, doporučuji zavést vyšší cash-game s povinnými sázkami 10 / 20 Kč, kde bude vyšší vzrušení a ziskovost půjde exponenciálně nahoru. Tato hra má také potenciál přilákat movitější klientelu.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá problematikou spokojenosti zákazníků (návštěvníků) v pokerovém klubu Šance, o. s., a vlivem kvality poskytovaných služeb na spokojenost. Jsem přesvědčen o tom, že pokud se podaří identifikovat služby, kde spokojenost není dostatečná, bude možné tyto nedostatky cíleně napravovat bez zbytečného vynakládání dalších prostředků.

V analytické části jsem definoval v současném stavu podnikání zákazníka, nutné prerekvizity pokerového klubu a popsal jsem současný stav v klubu. Také jsem zde nastínil plány pokerového klubu do dalších 2 let. Teoreticky jsem dále rozvedl především pojmy konkurenceschopnost, spotřebitelskou přidanou hodnotu, hodnotu pro zákazníka a samozřejmě jsem zde teoreticky definoval a selektoval vhodné metody pro sběr potřebných dat.

V praktické části diplomové práce jsem aplikoval teoretické poznatky a vybranou metodu na pokerový klub Šance, občanské sdružení.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaké faktory se podílejí na spokojenosti zákazníka a tyto faktory soustavně zlepšovat ve vybraném pokerovém klubu.

Po důkladné úvaze jsem se rozhodl, že nejvhodnější metodou pro sběr informací, nezbytných pro řešení daného problému – *Vliv jakosti poskytovaných služeb na spokojenost zákazníků* – bude metoda dotazníková.

Jako výběrový soubor jsem zvolil minimálně 30% aktivních členů klubu pro to, aby dotazníková metoda měla vypovídací hodnotu a data zde tak byla relevantní. Podařilo se mi nashromáždit 42 dotazníků, což je zhruba 40% aktivních členů klubu. Výběrový soubor má tedy vysokou vypovídací hodnotu. Tomuto souboru jsem dal k vyplnění dotazník, který je k nahlédnutí jako Příloha 1 – „Dotazník – hodnocení kvality služeb poker klubu Šance, o. s.“. 28 dotazníků jsem rozdál v papírové podobě, 14 dotazníků mi bylo vyplněno on-line na webové adrese <http://www.vyplnto.cz>. Návratnost dotazníků byla vysoká, 88% procent (100% návratnost papírových dotazníků, 70% návratnost online dotazníků – zbytek ukončil vyplňování předčasně).

Na základě grafické interpretace surových dat do okna zákazníka jsem byl schopen identifikovat klíčové atributy, které nejsou prováděny optimálně. Identifikoval jsem 4 atributy, kde je prostor pro značné zlepšení. Jedná se o výši poplatků, dodržování pravidel, osvětlení a posezení. Pro tyto atributy a pro další, jejichž důležitost mi přišla adekvátní, byla navržena nápravná opatření.

Věřím, že vysokým nastavením laťky v poskytovaných službách se podaří nejenom vytvořit dostatečnou konkurenční výhodu, která bude nezbytná při úspěšné expanzi značky do okolních měst, ale také prostředí, které bude hráčům přinášet potěšení a majitelům zisky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) BARTES, F. *Hodnotový management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-3531-5
- (2) BARTES, F. *Jakost v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3362-9.
- (3) KIYOSAKI, R. *Bohatý táta chudý táta*. Praha: Pragma, 2008. ISBN 80-7205-822-3.
- (4) KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- (5) NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.
- (6) NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-85943-63-8.
- (7) REDEKER, G. *Requirements for the Quality Management at the Realization of Complex Systems*. EOQ Quality 1993, č. 3, s. 12-17.
- (8) VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.
- (9) ZEMAN, D. *Vliv jakosti poskytovaných služeb na spokojenost zákazníků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 87 s.

INTERNETOVÉ A JINÉ ZDROJE

- (10) JAK ZALOŽIT POKER KLUB [online]. 2010 [cit. 2010-15-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.pokertip.cz/jak-zalozit-poker-klub.p110.html>>.
- (11) SWOT ANALÝZA [online]. 2010 [cit. 2010-15-04]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.
- (12) PRAVIDLA TVORBY DOTAZNÍKU [online]. 2010 [cit. 2010-01-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.vyplnto.cz/>>.
- (13) SPECIFIKACE PRODUKTŮ [online]. 2010 [cit. 2010-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.domaci-poker.cz>>.

- (14) SPECIÁLNÍ VÝZKUMY [online]. 2009-2010 [cit. 2010-08-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.nms.cz/cz/produkty-a-sluzby/specialni-vyzkumy/ibsi/>>.
- (15) Stanovy občanského sdružení Poker klub Šance.
- (16) Zákon č. 202/1990 Sb.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník kvality služeb

Příloha 2: Tabulka odpovědí od respondentů, spokojenost

Příloha 3: Tabulka odpovědí od respondentů, důležitost

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Schéma SWOT analýzy	15
Tabulka 2: Analýza rentability zákazníků/produkt.....	23
Tabulka 3: Pravděpodobnostní výběrový soubor	39
Tabulka 4: Hodnocení důležitosti jednotlivých atributů.....	51
Tabulka 5: Hodnocení spokojenosti s atributy	52
Tabulka 6: Četnosti celkových odpovědí na otázky	57
Tabulka 7: Směrodatné odchylky atributů.....	59
Tabulka 8: Oblíbenost turnajových formátů	60
Tabulka 9: Vysledované hodnoty buy-inů.....	61
Tabulka 10: Navržená opatření.....	69

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Prostory Poker klubu Šance	11
Obrázek 2: Typ stolu v podniku	12
Obrázek 3: Organizační struktura Poker klubu Šance	14
Obrázek 4: Rozhodovací proces zákazníka	20
Obrázek 5: Složky hodnoty očekávané zákazníkem.....	25
Obrázek 6: Výchozí model monitoringu míry spokojenosti zákazníků	28
Obrázek 7: Matice spokojenosti a loajality zákazníků	30
Obrázek 8: Metody definování požadavků a znaky jejich spokojenosti	32
Obrázek 9: Okno zákazníka.....	44
Obrázek 10: Porovnání hodnocení a priorit.....	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Hodnocení kvality prostředí, část první.....	47
Graf 2: Hodnocení kvality prostředí, část druhá.....	48
Graf 3: Hodnocení kvality turnajů	49
Graf 4: Hodnocení kvality služeb	50
Graf 5: Celkové hodnocení spokojenosti.....	53
Graf 6: Okno zákazníka	54
Graf 7: Četnosti celkových odpovědí na otázky, spokojenost s atributy.....	58
Graf 8: Četnosti celkových odpovědí na otázky, důležitost atributů.....	58
Graf 9: Procentuální rozložení jednotlivých maximálně přípustných buy-inů.....	62
Graf 10: Oblíbenost turnajové série.....	63
Graf 11: Uniformovanost dealerů	64
Graf 12: Procentuální odpovědi na absenci on-line systému.....	65
Graf 13: Odhadovaný podíl kuřáků v komunitě	66
Graf 14: Frekvence hraní živého pokeru týdně	67

SLOVNÍČEK POUŽITÝCH POJMŮ

Bounty freezeout	viz. freezeout; po vyřazení protihráče peněžitá odměna
Buy-in	vstupné do turnaje
Cash-game	hra o skutečné peníze s neměnným povinnými sázkami
Dealer	osoba, jenž u stolu míchá a rozdává karty a dbá na dodržování pravidel u stolu
Double chance freezeout	viz freezeout; je možný jeden dokup do hry
Fee	poplatek klubu za organizaci, vedení a poskytnutí prostor
Floorman	odpovědná osoba v pokerovém klubu
Freeroll	typ turnaje, kam je nulový buy-in
Freezeout	typ turnaje, kdy vyřazení znamená konec v turnaji-není možný dokup
Gambling	chronické psychologické onemocnění; chorobné hráčství
Poker	populární karetní hra
Pricepool	úhrn vstupných do turnaje, o který se hraje
Re-buy	typ turnaje, kde je možné se po vyřazení znovu vkoupit do hry
Texas hold'em	varianta pokeru, kdy hráč dostane dvě karty a hledá kombinaci pěti nejlepších karet ze dvou na ruce a pěti vyložených na stůl, které jsou pro všechny hráče společné
WSOP	World Series Of Poker; světová pokerová série

DOTAZNÍK – HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB POKER KLUBU ŠANCE, o. s.

Spokojenost ohodnoťte čísla od 1 do 4 (1 - velmi spokojen, 2 - spokojen, 3 – méně spokojen, 4 - nespokojen).

Důležitost ohodnoťte čísla od 1 do 4 (1 - velmi důležité, 2 - důležité, 3 - méně důležité, 4 - nedůležité).

		Prostředí			
Spokojenost / Důležitost				Spokojenost / Důležitost	
Židle	[....]	[....]	Hlučnost	[....]	[....]
Stoly	[....]	[....]	Osvětlení	[....]	[....]
Kouření u stolu	[....]	[....]	Chování protihráčů	[....]	[....]
		Turnaje			
Výše buy-inu	[....]	[....]	Výše poplatku	[....]	[....]
		Služby			
Info o akcích v SMS	[....]	[....]	Dodržování pravidel	[....]	[....]

Turnaje

Jaká je maximální výše poplatku, kterou jste ochotni zaplatit za čtyřhodinový turnaj? Uveďte:.....

Jak se vám líbí bodované série turnajů, které mají finálový freeroll o větší částky (zaškrtněte)?

Líbí [] Nelíbí []
Nikdy jsem nehrál, zájem nemám [] Nikdy jsem nehrál, zájem mám []

Ohodnoťte oblíbenost různých formátů turnajů (jako ve škole, 1=hráji nejradyji; 2= rád si zahraji, 3=nevadí mi, ale mám výtky; 4=nemám rád tento typ turnajů; 5=nechci hrát vůbec tento typ turnajů):

Freezeout [....] 100 Re-buy [....] 200 Re-buy [....]
Double-chance freezeout [....] Bounty freezeout [....]

Služby

Máte nějakého oblíbeného dealera? Pokud ano, proč?

Uveďte:.....

Uvítali byste uniformované dealery?

Ano [....] Ne [....] Je mi to jedno [....]

Chybí vám on-line informace o aktuálních akcích?

Ano [....] Ne [....] Je mi to jedno [....]

Osobní

Jak často hrajete živý poker (zaškrtněte)?

Méně než 1x týdně [....] 1x týdně [....] Vícekrát do týdne [....] Kdykoliv mi čas a finance dovolí [....]

Jste kuřák? Ano [....] Ne [....]

Respondent č.:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
židle	4	3	2	2	2	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	3	4
stoly	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	4	1	1	2	1	1
kouření	2	4	1	3	1	2	1	3	3	2	1	4	4	4	1	4	2
hlučnost	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2
osvětlení	2	2	3	1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2
chování hráčů	3	2	3	2	1	2	1	4	2	2	2	2	4	1	3	2	3
výše buy-inu		2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	
výše fee	3	1	3	2	1	1	1	1	2	2	2	2	4	2	3	1	3
info v SMS	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1
dodržování pravidel	2	1	2	2	1	1	1	4	2	1	1	2	4	3	2	1	2

Respondent č.:	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Aritm. průměr
židle	2	2	4	2	4	2	1	2	2	2	4	2,57
stoly	1	1	2	1	1	1	1	1	2	4	1	1,43
kouření	4	4	3	2	2	3	1	1	3	4	1	2,50
hlučnost	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1,93
osvětlení	3	3	3	2	2	1	3	1	2	2	2	2,21
chování hráčů	4	1	2	2	2	2	1	1	4	2	2	2,21
výše buy-inu	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1,46
výše fee	4	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1,93
info v SMS	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1,36
dodržování pravidel	4	3	2	1	1	2	1	1	4	2	1	1,93

Příloha 2: Tabulka odpovědí od respondentů, spokojenost

Respondent č.:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
židle	4	3	2	3	1	2	2	2	1	2	1	1	4	2	2	3	4
stoly	1	2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	4	1	1	2	1
kouření	4	1	3	2	3	4	1	2	1	3	3	1	1	2	3	1	4
hlučnost	2	2	1	2	1	2	2		2	2	2	3	3	2	1	2	2
osvětlení	3	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	4	2	1	2	3
chování hráčů	1	2	2	1	1	4	1	1	3	1	2	1	4	3	2	2	1
výše buy-inu		2	1	1	1	3	1	2	2	4	1	1	3	2	1	2	
výše fee	1	1	1	2	1	2	1		1	1	1	1	1	3	1	1	1
info v SMS	3	2	2	4	1	1	1	1	3	1	1	1	4	4	2	2	3
dodržování pravidel	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1

Respondent č.:	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Aritm. průměr
židle	4	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1	2,14
stoly	4	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1,57
kouření	1	2	1	3	4	2	1	3	2	1	3	2,21
hlučnost	3	2	2	2	2	2	2	1		3	2	2,00
osvětlení	4	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1,71
chování hráčů	4	3	3	1	4	1	1	1	1	1	2	1,93
výše buy-inu	3	2	2	4	3	1	1	1	2	1	1	1,85
výše fee	1	3	1	1	2	2	1	1		1	1	1,31
info v SMS	4	4	3	1	1	4	1	1	1	1	1	2,07
dodržování pravidel	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,29

Příloha 3: Tabulka odpovědí od respondentů, důležitost